التسويق الدولى

نظم التصدير والإستيراد

دكتور
صديق محمد عفيفى
أستاذ إدارة الأعمال - جامعة المنوفية
رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم
بالمعادى والجيزة

الطبعة العاشرة
٢٠٠٣

الناشر: مكتبة عين شمس
٤٤ شارع قصر العينى

الموزع: المكتب العربى الحديث
٣٠ شارع مصطفى مشرفة إسكندرية

مقدمة الطبعة العاشرة

قبل نحو ثلاثين عاما أصدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب مبشراً بعولمة الأسواق ودولية التسويق، ومنبهاً الدراسين والممارسين إلى أهمية دراسة الأسواق الخارجية وإلى إدراك الفروق الاستراتيجية بين التسويق داخل الحدود والتسويق فى الأسواق الخارجية ... وصار الكتاب مرجعاً أساسيا للمهتمين سواء فى الجامعات العربية أو فى مراكز التدريب التسويقى.

والآن وقد أصبحت عولمة الأسواق حقيقة واقعة وأصبح فكر العولمة هو الحاكم لكل القرارات الإدارية والسياسية والاقتصادية يكتسب هذا الكتاب أهمية مضاعفة لإرشاد ذوى الاختصاص .

ولقد رأيت أن أعيد طباعته ونشره دون تعديل ليبقى فى صورته الأصلية التى يثبت كل يوم أنها كانت صورة ذات رؤية مستقبلية بعيدة، فمازالت محتوياته وأفكاره ونماذجه سارية، بل إنها أكثر سرياناً اليوم من أى وقت مضى.

القاهرة فى ٢٠٠٢/١٢/٩

أ.د. صديق محمد عفيفى

أستاذ إدارة الأعمال

رئيس أكاديمية طيبة المتكاملة للعلوم

تقديم الطبعة الثانية

يتميز الكتاب فى طبعته الجديدة بعدد من الخصائص:

- الجمع بين الجانبين الأكاديمى والتطبيقى فى المعالجة والإهتمام بتضمين العديد من الأمثلة التطبيعية من واقع التجربة المصرية.
- تخصيص جزء كاف لعرض الجوانب الإجرائية للتسويق الدولى.
- المحافظة على الوحدة الطبيعية للموضوع.
- الإستفادة بمدخل النظم فى تحليل الظواهر وعرض السياسات.
- الإلتزام بالتفسير الثقافى للظواهر التسويقية إلى حد إفراد باب كامل لتحليل ودراسة محيط التسويق الدولى.
- عرض المشكلات من وجهة نظر الدول النامية بالدرجة الأولى باعتبار أن ذلك أكثر فائدة للقارئ العربى.

أود أن أتوجه بالشكر إلى هيئة المركز العربى للبحوث والإدارة «آراك» ومجموعات الدارسين فى برامجه التدريبية، حيث كانت تلك البرامج هى الساحة الأولى التى تم فيها اختبار وتقييم وتصحيح أغلب الأفكار التى أضافتها هذه الطبعة الجديدة.

قلت فى تقديم الطبعة الأولى «كلى أمل فى أن يتبع هذا المرجع مراجع عديدة فى الموضوع تصلح نقائصه وتسد ثغراته وتتقدم عليه» ولعل هذه الطبعة الثانية لا تكون آخر محاولاتى على الطريق إلى إصلاح النقص وسد الثغرات .

القاهرة فى أول اكتوبر ١٩٧٢

صديق عفيفى

تقديم الطبعة الأولى

لم يكن التقدم الهائل الذى أحرزته الدول المتقدمة فى رفع مستويات المعيشة وفى تطوير أنماط الحياة، لم يكن نتيجة مباشرة للتقدم فى تكنولوجيا الإنتاج فقط وإنما كان أيضا وبدرجة معادلة فى الأهمية نتيجة للتقدم فى مجال التسويق لقد اكتشفت الدول المتقدمة قبل غيرها الفرص الضخمة للنمو من خلال تطوير مفاهيم التسويق وأساليبه، وعلينا فى الدول النامية أن نحاول إستكشاف تلك الفرص واستغلالها، إذا كنا نريد اللحاق بركب التقدم الذى يسبقنا بعشرات وعشرات السنين.

وعلى الرغم من أن التسويق كميدان للدراسة - قد حظى فى بلادنا ببعض الاهتمام، خاصة فى السنين الأخيرة، فإن المكتبة العربية مازالت بحاجة ماسة إلى مزيد من المراجع فى التسويق، ومازالت تنتظر إضافة مراجع مستقلة فى الفروع المتخصصة له، فليس هناك - على سبيل المثال- حتى الآن مرجع عربى واحد يتناول موضوع التسويق الدولى فى إطاره الحديث، حيث اقتصرت كل المعالجات السابقة على عرض أركانه بطريقة تقليدية، أو بطريقة تركز على الإجراءات والقوانين، وتلك وإن أفادت فإنها تفشل بالضرورة فى عرض المفاهيم والمبادئ العامة، وهذه هى الباقية، أما الإجراءات والقوانين فسرعان ما تتغير وتتبدل، ويتحول المرجع الجيد إلى مجرد عرض تاريخى لظروف سادت فى حقبة معينة من الزمن. كذلك فإنى أعتقد أن الفصل فى معالجة التسويق الدولى بين الصادرات والواردات كحقلين مستقلين للدراسة أمر لا يخدم غرضاً عالى الأهمية بالإضافة إلى أنه يفقد الموضوع وحدته الطبيعية.

ولذلك فقد رأيت فى عرض الموضوع هنا أن أركز على الجانبين الأكاديمى والتطبيقى فى نفس الوقت، وأن أتجنب قدر المستطاع الصيغة الإجرائية الموقوتة بزمن ومكان معينين، هذا وقد حاولت أيضاً أن أحافظ على الوحدة الطبيعية للموضوع إلى الحد الذى يخدم ضرورات التحليل.

ولا شك أن أى جهد رائد لا بد أن تشوبه النقائص وأن تتخلله الثغرات، ولكن ذلك أمر طبيعى، وما هذا العمل إلا بداية، والبدايات دائما ليست مكانا لكلمة نهائية، وعلى ذلك فكل أمل فى أن يتبع هذا المرجع مراجع عديدة فى الموضوع تصلح نقائصه وتسد ثغراته وتتقدم عليه.

ويبقى أن أسجل أن هذا الكتاب لم يكن نتيجة جهودى الذاتية وحدها، وإنما شارك فيه زملاد وأصدقاء كثيرون بالتشجيع أو بالإقتراح أو بالإنتقاد أو بتجميع البيانات أو بتلخيص التقارير أو بمراجعة البروفات.

وأود فى هذا المجال أن أخص بالشكر السيدة جرمين حزين والصديقين على طه وعبد الغفار الجزار وأعضاء قسم إدارة الأعمال بتجارة القاهرة وزوجتى العزيزة إعترافاً منى بفضلهم جميعاً علىّ.

القاهرة فى أول ديسمبر ١٩٧١

صديق عفيفى

الباب الأول

مقدمة

الفصل الأول : أهمية التسويق الدولى للدول النامية.

الفصل الثانى : المبادئ العلمية للتسويق الدولى.

الفصل الثالث : نظام التسويق الدولى.



مقدمة:

بلغت واردات مصر عام ١٩٧٢/٧١ : ٥٤٨ مليون جنيه، وسددنا خلال نفس العام ٣٥٣ مليون جنيه من التزاماتنا الخارجية، بينما لم تتجاوز صادراتنا ٣٧٢ مليون جنيه رغم أنها ارتفعت عن الأعوام السابقة، والسؤال الطبيعى هنا هو من أين يسدد الفرق بين جانبى المدفوعات؟ وهل ميزان التجارة رغم الأرقام فى صالحنا؟ وهل نتوقع نحن كدولة نامية فائدة أعظم من تجارتنا الخارجية؟ ما هى طبيعة مشكلة تسويق منتجاتنا فى الأسواق الدولية؟ وما هو نظام التسويق الدولى بصفة عامة؟ وكيف نحل داخل هذا النظام مشكلاتنا؟.

والباب الأول يعتبر محاولة لتمهيد الأرض، كى يتيسر بعد ذلك أن نتناول القضية بالعمق المطلوب، وذلك واضح من عناوين الفصول الثلاثة به، فالفصل الأول يعنى ببيان أهمية التسويق الدولى للدول النامية، حيث يبرز الفجوة السحيقة بين واقع الدول النامية وتطلعاتها، ثم يحلل الدور الذى يمكن أن يلعبه التسويق الدولى فى التقريب بين الواقع والتطلعات.

أما الفصل الثانى: فيتناول بالعرض المبادئ العلمية للتسويق الدولى، وذلك من خلال تحليل طبيعة التسويق الدولى وطبيعة العوامل المؤثرة فيه - محلية وأجنبية- يمكن السيطرة عليها أولا يمكن، ومن خلال التحليل التاريخى لتطور التجارة الدولية، ومن خلال إبراز الفروق بين التسويق المحلى والتسويق الدولى.

ويحاول الفصل الثالث إعطاء صورة متكاملة لنظام التسويق الدولى، وقد نهجنا فى ذلك منهجين، يركز الأول منهما على وضع إطار فكرى يبين نطاق ومكونات نظام التسويق الدولى، فى حين يركز الثانى على الجانب الإجرائى فيعرض للخطوات التفصيلية لعملية التصدير والإستيراد والسداد، من بدء التفكير فى التصدير إلى أن تدخل السلعة هيكل التوزيع المحلى ببلد المستورد.

الفصل الأول

أهمية التسويق الدولى للدول النامية

تعريف التسويق الدولى:

التسويق الدولى هو أداة الأنشطة التجارية التى توجد تدفق سلع الشركة وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين فى أكثر من دولة واحدة(١). ويمكن ان نعرف التسويق الدولى - فى إطار المفاهيم الحديثة للتسويق- بأنه يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين فى أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الإحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع و/أو الخدمات التى تتلاءم معها، ولا نقصد بلفظ الإنتاج فى هذا التعريف الإنتاج الفعلى للسلع والخدمات فذلك لا يدخل تحت باب التسويق وإنما نقصد ترشيد ذلك الإنتاج.

من الواضح أن هناك تشابها كبيرا بين تعريف التسويق الدولى وتعريف التسويق المحلى، فالفارق الوحيد هو أن الأنشطة تؤدى فى أكثر من دولة واحدة، ومع أن هذا الفارق قد يبدو بسيطاً لدى النظرة الأولى، فإنه السبب فى كل التعقيدات والصعوبات التى تواجه الشركة عند التسويق دولياً.

معنى ذلك أن مبادئ التسويق واحدة، ومعناه أن عمومية هذه المبادئ قائمة فجوهر التسويق فى مصر لا يختلف عن جوهر التسويق فى ساحل العاج، أو فى جنوب شرقى آسيا، أو فى شمال غربى أوربا. وإذا كان ذلك صحيحا فلماذا ندرس التسويق الدولى؟ والإجابة على هذا السؤال لا تكمن فى الجوانب الميكانيكية للتسويق، وإنما وبالدرجة الأولى فى المحيط الذى يمارس فيه التسويق، فاختلاف المحيط يعرض اختلافاً فى

(1) J.M. Hess and P.R. Cateora, International Marking. Richard D. Irwin , Inc. Illinois, 1966. P.4.

المدخل، واختلافا ًفى الأسلوب، واختلافاً فى بؤرات الإهتمام. ولما كانت الفلسفة التى توجه تفكير المؤلف فى هذا الكتاب تنبعث من هذا المنطق -منطق أهمية التأثير البيئى- فسوف نعود لهذه النقطة بتفصيل أكبر فى مواضع عديدة من الفصول التالية.

نطاق عمليات التسويق الدولى:

هناك بطبيعة الحال درجات متفاوتة من الإلتزام بغزو الأسواق الأجنبية، وتفاوتها تفرضه إعتبارات عديدة، ليس هنا محل تفصيلها، وإنما يهمنا تمييز هذه الدرجات، أو المراحل من الإلتزام والإرتباط بالأسواق الدولية:

١- المرحلة الأولى :

لاتقوم الشركة فى هذه المرحلة بأى جهد إيجابى للبحث عن أو إيجاد عملاء لها خارج الحدود الوطنية، ومع ذلك فقد تبيع الشركة بعض منتجاتها بكميات محدودة للعملاء الأجانب الذين يسعون بأنفسهم إليها، كما قد تأخذ بعض منتجاتها طريقها إلى خارج البلاد من خلال تجار الجملة أو الموزعين المحليين دون تشجيع أو علم الشركة المنتجة.

٢- المرحلة الثانية :

قد تجد الشركة لديها فائضاً من الإنتاج نتيجة تقلبات حجم الإنتاج أو حجم الطلب، وذلك بصفة مؤقتة، فتلجأ إلى محاولة تصريفه فى الأسواق الخارجية، والمفهوم هنا أن التفكير فى التصدير ينشأ بعد أن تلتزم الشركة بالإنتاج أو بعد أن يتم الإنتاج بالفعل، مع عدم وجود النية للإستمرار فى التسويق الخارجى. فإذا زاد الطلب المحلى بحيث يستوعب الفائض، تنسحب الشركة من السوق الخارجى.

٣- المرحلة الثالثة :

إمتداداً للمرحلة السابقة قد تفكر الشركة فى أن تستمر فى محاولات التسويق خارج الحدود الوطنية فى شكل عقود أو صفقات عارضة وغير منتظمة، بمعنى أن الشركة تحاول الحصول على أى صفقات للبيع فى الأسواق الخارجية، ولكن دون أن يكون لها تمثيل دائم، أو روابط دائمة بهيكل التوزيع فيها.

٤- المرحلة الرابعة :

تمتلك الشركة فى هذه المرحلة طاقة إنتاجية دائمة لإنتاج السلع و/أو الخدمات التى سيجرى تسويقها خارج الحدود الوطنية بشكل مستمر، وتستخدم الشركة فى هذه الحالة وسطاء أجانب أو وسطاء محليين فى ظل علاقة دائمة للتسويق الخارجى أو قد تكون لديها قوة خاصة من رجال البيع التابعين لها للبيع فى الأسواق الأجنبية، أوقد تمتلك شركة (وربما شركات) تابعة للتسويق فى أهم تلك الأسواق.

ومع هذا فإن القاعدة الأولى للإنتاج تظل لمقابلة الطلب المحلى، أما التسويق الخارجى فهو مجرد توسيع لسوق المنتجات التى يجرى تسويقها محلياً، ربما بعد إدخال بعض التعديلات عليها لتلائم أذواق المستهلك الأجنبى. ونلاحظ فى هذه المرحلة أن الشركة بدأت تربط نفسها باستثمارات ضخمة نوعاً ما سواء فى الأموال أو المهارات البشرية وذلك فى داخل الأسواق الأجنبية.

٥- المرحلة الخامسة:

وهنا تجد الشركة أنه من الأفضل لها فى الأجل الطويل أن تمنح التراخيص لشركات أجنبية لتنتج بموجبها سلع الشركة فى أسواق تلك الشركات المحلية، وتكتفى الشركة (المنتجة الأصلية) بعائد التراخيص. وقد تفعل الشركة بالنسبة لسوق واحدة وقد

تفعله بالنسبة لأكثر من سوق واحدة. وعادة ما تقترن مثل هذه الإتفاقات بترتيبات لتصدير المهارات والمعارف البشرية لتقديم العون إلى الشركات الوطنية فى الإنتاج والتسويق.

٦- المرحلة السادسة:

فى هذه المرحلة يكتمل التزام الشركة وارتباطها بأنشطة التسويق الدولى، فهى تنظر للعالم بأكمله باعتباره سوقاً لمنتجاتها، والمنتجات التى تبيعها ليست مجرد فائض من إنتاجها المحلى، إنما هى منتجة عن عمد للأسواق الخارجية. وعادة مايشتمل نشاط الشركة بالإضافة إلى التسويق العالمى على الإنتاج فى مختلف أنحاء العالم، فتقيم مصانع ، أو تشارك فى إقامة مصانع فى مختلف البلدان لتنتج متنجاتها، وهنا تصبح الشركة حقيقة شركة عالمية.

تلك هى المراحل الست لنطاق عمليات التسويق الدولى، والسياسة المتبعة فى كل مرحلة تختلف بالضرورة عن السياسة المتبعة فى المراحل الخمس الأخرى. وليست كل دولة أو كل شركة مؤهلة لدخول أى من المراحل، إنما هناك مسألة الإمكانيات والخبرات، فإذا كان بإمكان شركة فيات أن تنشئ مصنعاً لها فى أمريكا الجنوبية أو فى الصين الشعبية، فليست هذه الإمكانية بالضرورة متوافرة لغيرها من شركات السيارات الصغيرة، وإذا كانت أمريكا تبيع حاليا من إنتاج مصانعها فى الدول الأجنبية مايفوق فى قيمته ما تصدره فى كثير من صناعاتها[١]، فليس هذا بالضرورة ينطبق على إمكانيات ومهارات هولندا.

من الطبيعى أيضا أن هذه المراحل قد تتداخل وقد تزدوج بالنسبة للشركة الواحدة، وبالنسبة للدولة الواحدة، وبالنسبة لشركات الصناعة الواحدة. ولكن الغالب فى جهود التصدير فى جمهورية مصر العربية هو المراحل الثلاث الأولى، وذلك بالنسبة للصادرات

---

(١) ينطبق هذا على صناعات معدات النقل ، والكيماويات، والطعام، والآلات، والمطاط، والورق، والآلات الكهربائية. (راجع: Hess andCateora, Ibid, P. 7)

فى أكثرية قطاعات الصناعة والزراعة. وطبيعى أن إمكانياتنا تقصر فى أغلب الأحوال عن دخول المرحلتين الخامسة والسادسة، ولكن غير الطبيعى هو أننا نعجز - دون مبرر - عن دخول المرحلة الرابعة فى كثير من القطاعات . وترتيباً على ذلك فسوف يحاول هذا الكتاب وضع بعض المعالم على طريق تحقيق تقدم أكبر فى مجال التسويق الدولى فى جمهورية مصر العربية وغيرها من الدول النامية التى أصبح التسويق بالنسبة لها أكثر المجالات خصوبة على طريق التقدم.

واقع الدول النامية وتطلعاتها:

لقد فاجأت مشكلات التسويق مؤخرا الكثيرين من القائمين على التخطيط للتنمية، حيث ترتب على إهمال الإعتبارات التسويقية ثغرات خطيرة عند تنفيذ خطط التصنيع، مثل عدم ملاءمة المعدات الإنتاجية، ووجود فائض -أو نقص- فى الطاقة الإنتاجية ، وسوء التوطين الصناعى من الناحية الإقتصادية. إن التسويق عامل أساسى فى نجاح أو فشل برامج التصنيع[١].

إن التقدم الهائل الذى أحرزته الدول المتقدمة فى رفع مستويات المعيشة، وفى تطوير أنماط الحياة، لم يكن نتيجة مباشرة للتقدم فى تكنولوجيا الإنتاج فقط وإنما كان - وبدرجة معادلة فى الأهمية- نتيجة للتقدم فى مجال التسويق أيضا. لقد اكتشفت الدول المتقدمة قبل غيرها الفرص الضخمة للنمو من خلال تطوير مفاهيم التسويق وأساليبه ، وعلينا فى الدول النامية أن نحاول إستكشاف تلك الفرص واستغلالها، إذا كنا نريد اللحاق بركب التقدم الذى تخلفنا عنه.

إن هناك فجوة هائلة بين الواقع الذى تعيشه الدول النامية وبين مستوى

(1) A.A. Sherbini, "Marketing in the Industrialization of (')Underdeveloped Countries" Journal of Marketing , Vol. 29 No. 1 Jan. 1965, pp. 28_32.

تطلعاتها من خطط التنمية التى تطبقها، على أن محاولات التقريب بين الواقع والأمل ليست فى كثير من الأحوال متوازنة من الناحية المنطقية، ولعل هذا هو السبب فى إنخفاض معدلات التنمية المحققة عن المعدلات المخططة فى الكثير من هذه الدول.

والمقصود بالتوازن هو التسليم بحقيقة بديهية مؤداها أنه لا جدوى من الإنتاج ما لم يكن هناك سوق لما تنتجه، ولا جدوى من التعجيل بالتصنيع ما لم ترتفع أنماط الإستهلاك إلى مستوى مايجرى تصنيعه، إلا إذا كان هناك منفذ آخر للتصريف.

واستخدام لفظ التصريف هنا من قبيل التجاوز فقط، بمعنى أن حرفيته غير مقصودة، بل إن التمسك بما توحى به حرفيته هو كفيل بإفشال جهود التنمية فى أى بلد، مهما كانت النوايا طيبة. فأخطر الخطأ هو تصور أن كل مشكلاتنا إنتاج، لأن نتيجة ذلك هى التركيز على مشكلات الإنتاج إلى حد إهمال مشكلات التسويق، بحيث ينظر إليها فى إطار تصور أو مفهوم «التصريف»، أى تصريف ما تنتجه.

إن المدخل السليم يبدأ بتحديد إحتياجات السوق، ثم محاولة توفير السلع التى تشبع إحتياجات السوق، أى أننا لانحاول بيع (أو تصريف) ما يمكننا إنتاجه ، وإنما نحاول إنتاج ما يمكن بيعه[1].

ليس هذا فقط، وإنما كانت الطاقة الإستيعابية للسوق المحلية محدودة- وهذا هو الحال غالباً فى الدول النامية- فإن نمو الصناعة وتقدمها مرهون بالنجاح فى التسويق خارج الحدود الوطنية، وهذا ما يجعل التصدير يتخطى مستوى الترف فى الدول النامية ليصبح ضرورة لاغنى عنها، وربما كان شعار «التصدير أو الموت» الذى تبنته اليابان إبان انطلاقها، هو أنسب الشعارات للدول النامية.

(١) يمكن الإطلاع على تفاصيل أكبر للمفهوم الحديث للتسويق فى :
S. Saddik Marketing in the wool Textile, Textile Machinery, and Clothing Industries , Bradford Univ. ManagementCenter, Bradford, England, 1969 Ch. 3.

لماذا «التصدير أو الموت»؟

إن حركة الإحياء والبناء فى الدول النامية يجب أن تنبعث من ظروف الواقع والواقع يقول إن الإقتصاد فى العادة ضعيف نسبياً، والموارد الطبيعية فى الغالب وفيرة، ومدى إستغلالها محدود، وذلك الإستغلال ليس بالضرورة بالشكل الذى يتفق وصالح الدولة فى الأجل الطويل .

والواقع يقول أن الدول النامية فى أغلبها أمم فرض عليها التركيز على إنتاج الخام من المطاط أو الصمغ أو القطن أوالبترول إلخ، إنتاجه بكميات كبيرة، والتوسع فى تصديره، وبدون هذا التصدير ربما إنهار إقتصادها أو عاشت على الإعانات.

على أن التطلع إلى أعلى دفع أغلب الدول النامية إلى محاولة تغيير أقدارها فاندفعت إلى التصنيع، والتصنيع السريع، ولكن الدرس بعد قليل لم يكن مطمئناً، وتبين أن تكاليف الإنتاج عالية وجودته منخفضة، وتعين تشجيع الصناعات الناشئة بفرض الجمارك على المنافسة الأجنبية، ثم بتقييد ورود السلع الأجنبية، ثم تحول التشجيع إلى حماية، ثم تحولت الحماية إلى حصار على المستهلك المحلى فلا يسمح له عملياً إلا باستهلاك السلع المصنعة محلياً، وإن كان بوسعه نظرياً أن يستهلك بعض السلع الأجنبية، وكان من الطبيعى بعد ذلك أن يتشكك بعض المستهلكين فيما إذا كانت التنمية فى صالحهم.

ولهذا البعض بعض العذر فى تشككه فى الأجل القصير بالطبع، ولكن المستهلك بدأ يفكر فى طول هذا الأجل القصير ، خاصة أن الطول والقصر مفاهيم نسبية قد تعنى أشياء كثيرة متفاوتة، وخشية أن يطول الأجل القصير يتعين أن تقوم الدولة النامية بدعم وتطوير الصناعة المحلية بشكل أسرع وأكفأ مما هو جار، شريطة أن يكون ذلك فى ظل اعتبارين أساسين: تكلفة منخفضة وجودة عالية.

على أن مبادئ الإقتصاد تنبئنا، والتاريخ الإقتصادى يشهد بأن هذين الشرطين تتوافر فرص تحققهما أكثر ما تتوافر فى ظل الإنتاج الكبير. لقد ظل العالم متخلفاً إلى أن جاءت الثورة الصناعية، وظهر نظام المصنع، وزاد حجم الإنتاج، ومع الحجم الكبير انخفضت التكاليف، مما سمح بخفض الأسعار ، فزيادة الإستهلاك، فزيادة الإنتاج، وهكذا، إن الدرس البسيط إذن يقول أن الصناعة تظل مقيدة - وغالباً غير إقتصادية- طالما أن حجم الإنتاج محدود وسوف يظل حجم الإنتاج محدوداً طالما أن أبعاد السوق محدودة، وأبعاد السوق فى أى دولة نامية بالضرورة محدودة، لأن مستوى المعيشة فى العادة (مع استثناءات نادرة) منخفض، وإذا كان مستوى المعيشة منخفضاً فالقدرة على الإستهلا محدودة، أى أن السوق محدودة. لقد كان الحلم الأمريكى فى وقت من الأوقات عبارة عن «سيارة فى كل جراج ودجاجة فى كل وعاء» ثم تجاوزت الولايات المتحدة فى واقع الحياة حدود الحلم، وصار الحلم من عشرات السنين حقيقة متواضعة فى أغلب البيوت الأمريكية. ولو قارنا ذلك بواقعنا فى الدول النامية، نجد الفارق مثيراً للقلق.

والقلق، بل والإزعاج، يزداد إذا فكرنا فى أن إنخفاض مستوى المعيشة فى الدولة النامية هو ذاته من أهم العقبات فى وجه رفع مستوى المعيشة، وليس مجرد دعاية القول بأننا نعيش فى عالم يميل فيه الغنى إلى أن يزداد غنى، ويميل فيه الفقير إلى أن يزداد فقرا، وما ينسحب على الأفراد، ينسحب على المجتمعات.

خلاصة القول أن الصناعة فى الدول النامية لن يرتفع معدل تقدمها إلا إذا توافرت عوامل متعددة من بينها إتساع نطاق السوق، ولما كان السوق المحلى محدود القدرات، كان المخرج فى التسويق خارج الحدود. هذا إذن واحد من الأسباب التى تجعل التصدير حتمية فى الدول النامية، والتى نجملها فى المبحث التالى.

الأهمية القومية للتسويق الدولى :

لقد قامت ونمت التجارة الدولية فى القرون الماضية على أساس إستفادة طرف واحد، وذلك على حساب الطرف الآخر، وبالتالى نشأت فكرة الأسواق الأسيرة والتى وجدت تطبيقها العملى فى السيطرة العسكرية لبعض الدول على البعض الآخر. وكانت «الامبراطورية التى لا تغرب عنها الشمس» تجسيدا لهذه الفلسفة - حيث كان هدفها فى المقام الأول ضمان الأسواق لبريطانيا العظمى - أسواق الخام وأسواق السلع المصنعة، أى أسواق الاستيراد وأسواق التصدير.

وكانت الحرب العالمية الثانية بمثابة الحد الفاصل الذى وضع شبه نهاية للصراع بين الدول من أجل السيطرة على الأسواق لتحقيق منفعة الطرف الواحد(1). وظهرت فى الأفق فلسفة جديدة للتسويق الدولى، مؤداها إستفادة الطرفين أو الأطراف المشتركة فى العملية فى نفس الوقت، بمعنى أن المصدر يستفيد والمستورد يستفيد، وليست إستفادة كل منهما بالضرورة على حساب الآخر، وترتب على ذلك نمو التجارة الدولية بعد الحرب العالمية الثانية ووصولها نحو افاق لم تصلها من قبل ، ولم تكن لتصلها لولا المفاهيم، بل إن الدول المختلفة أصبحت الآن جد مهتمة بإبرام الإتفاقيات بين بعضها البعض لتشجيع التجارة بشقيها الإستيرادى والتصديرى. وسوف نتناول أدناه الفوائد التى تعود على الدولة من كل من الإستيراد والتصدير والإستثمارات الأجنبية.

---

(1) لقد أضحى الصراع الآن مرده إلى إعتبارات سياسية أو أيديولوجية أكثر منها تجارية.

أولا: الإستفادة من التصدير:

إن أكثر المكاسب وضوحا وإيجابية هو فتح المجال أمام الصناعات التى تتمتع فيها الدولة بمزايا نسبية على قريناتها فى الدول الأجنبية، إذ بعد أن تصل تلك الصناعات إلى نقطة فائض الإنتاج، لا يكون أمامها من سبيل إلى استمرار النمو والإزدهار إلا التصدير إلى الأسواق الأجنبية كذلك قد يكون للدولة مزايا أخرى فى حالة الصناعات الأخرى التى تتمتع أيضا بمزايا تكاليفية ومع ذلك فلا يتحتم أن تحاول الدولة تنميتها جميعاً.

إن تصدير الفائض من إنتاج الصناعات المختارة يتركز على التصدير بسبب مزايا فى ظروف المناخ أو بسبب وفرة الموارد الطبيعية اللازمة، هذا التصدير يؤدى إلى كسب قومى واضح، لأن تلك الصناعات ستكون متلاءمة مع الظروف السائدة، وسوف يتوقف نموها على التصدير للخارج ولا يعنى هذا بالطبع أن الدولة ستركز على مثل هذه الصناعات إلى حد وقف الصناعات الأخرى، أو إلى حد التهديد بالإستهلاك السريع للموارد لطبيعية المتاحة ، لأن تلك الموارد تحتاجها للإستهلاك المحلى فى المستقبل. وصناعة البترول خير مثال على هذه النقطة، حيث نجد ولاية تكساس الأمريكية مثلا تفرض القيود على حجم الإنتاج من البترول بغرض إدخاره للمستقبل، وليست كل الدول لها طبعاً نفس ظروف تلك المنطقة ، إذ نجد السعودية وفنزويلا مثلاً يشجعان على تنمية الإنتاج إلى أقصى حد بصرف النظر عن إحتمال إستهلاك الاحتياطيات البترولية المتاحة[1].

ولا تؤدى تنمية صناعات التصدير فقط إلى توفير مورد مستمر للإستثمارات الرأسمالية، إنما أيضا إلى رفع مستوى المعيشة، فنمو تلك الصناعات كنتيجة لتوسيع

---

(١) طرأت بعض التغيرات فى الفترة الأخيرة على سياسات الدول البترولية تجاه تبنى سياسة تخفيض الإنتاج. انظر كتاب المؤلف (تسويق البترول) .

أسواقها - محليا ودولياً- يعنى توسيع قاعدة تحميل التكاليف الثابتة مما يؤدى إلى تخفيض التكلفة الإجمالية، وتخفيض التكلفة الإجمالية يتيح الفرصة لتحديد أسعار أقل، وبالتالى تنمية أكثر، وهكذا. وكل ذلك يمكن هذه الصناعات من دفع أجور عالية نسبيا للعاملين بها بالمقارنة بالأجور المدفوعة للعاملين فى قطاعات أخرى، وبمرور الوقت قد يكون لذلك أثر مؤداه رفع الأجور فى تلك القطاعات الأخرى.

ومن جهة أخرى، فكلما أمكننا تخفيض التكلفة من تخفيض الأسعار محلياً فذلك معناه رفع القوة الشرائية للمستهلكين أى أن رفع مستوى المعيشة يتم خلال دفع أجور عالية فى صناعات التصدير، ومن خلال تأثير ذلك على الأجور فى غيرها من الصناعات، ومن خلال الإسهام فى رفع القوة الشرائية للمستهلكين.

وبالعكس فإن تأثير اتباع سياسة الاكتفاء الذاتى على مستوى المعيشة سيكون فى الاتجاه الهابط. ففى حين أن تنمية صناعات التصدير يخلق زيادة مستمرة فى العمالة مستقبلاً فى صناعات التصدير وذلك بسبب الارتباط بين الاستيراد والتصدير فإذا انخفض واحد تبعه الآخر.

إن التصدير ضرورة حيوية واضحة للغاية وفوائده الإقتصادية لاخلاف عليها بل إن التصدير قد يكون هو الطريق الوحيد لإنقاذ صناعات تحتاج لاستيراد الخامات والأجزاء، ولا تجد الدولة العملات الصعبة التى تمول بها هذا الاستيراد. مثال ذلك قيام مصر قبل بضع سنوات بتصدير السيارات إلى الكويت بأسعار مخفضة للغاية، بغرض الحصول على العملات الأجنبية لشراء مستلزمات صناعة السيارات ذاتها من الخارج والحقيقة أن مسألة الحصول على العملات الأجنبية مسألة هامة وبالأخص بالنسبة للدول النامية، وسوف نعود للحديث عنها فى مكان آخر.

ثانيا: الاستفادة من الاستيراد :

لا تقتصر فائدة الاستيراد على كونه طريقة لتحصيل قيمة الصادرات وإنما الفائدة الأساسية هى فى إتاحة الفرصة للحصول على بعض السلع بتكلفة أرخص من إنتاجها محلياً، وإتاحة الفرصة للحصول على سلع لا تنتج بكميات كافة محلياً أو لا تنتج مطلقا َنتيجة لعوامل المناخ، أو نتيجة لسوء مواقع الموارد الطبيعية ومثل هذا الإستيراد سيؤدى بالضرورة إلى رفع مستويات المعيشة.

صحيح أن الحروب أو التهديد بالحروب يدفع بعض الدول إلى محاولة الإكتفاء الذاتى، ولكن الصحيح أيضا أن الدافع ليس رفع مستوى المعيشة، وإنما الحرص على صيانة أمن الدولة واستقلالها. وبالتالى ففى أوقات السلم تعجز سياسة الإكتفاء الذاتى عن توفير المكاسب التى تنجم عن التجارة الدولية.

يجب التنويه أيضاً إلى أن اعتبارات الأمن القومى قد تدفع الدولة إلى حماية الصناعات الأساسية كالصلب والكيماويات والسلاح وغيرها، وبالتالى فنحن هنا نتجاهل مبادئ التسويق الدولى، ويمنع الإستيراد، بل قد نمنع التصدير لنفس السبب، ومثال ذلك تقييد الولايات المتحدة لتصدير الحديد الخردة بسبب أهميته فى صناعة الحديد والصلب.

إستفادة الدول النامية من الإستثمارات الأجنبية

من الطبيعى أن الدول الغنية المتقدمة تستهدف مصلحتها أولاً فى رسم سياساتها الخارجية العسكرية أو الإقتصادية أو الدبلوماسية ، وبالتالى فإن هذه الدول حين تقدم على تصدير رؤوس الأموال والخبرات فى شكل إستثمارات طويلة الأجل داخل الدول الأخرى، لا تفعل ذلك إلا تقديراً منها لمصلحتها فى المقام الأول.

ولكن تقدير تلك المصلحة لا يعنى حتمية إهدار مصلحة للطرف الآخر، بمعنى أن

الدول النامية يمكن أن تستفيد إقتصادياً واجتماعياً وسياسياً من تشجيع الاستثمارات الأجنبية بها، وتلك هى أعلى مراحل الإلتزام فى التسويق الدولى كما سبق لنا الإيضاح.

يمكن تحليل فوائد الشركات العالمية للبلاد التى تقام فيها المصانع التابعة لها بالنظر إلى إستفادة حكوماتها، واستفادة العمال، ورجال الصناعة، والمستثمرين، والمهن الحرة، والمستهلكين.

ونقطة البداية المعتادة فى التحليل هى مساهمة التصنيع - تصنيع أكبر قدر ممكن من إحتياجات البلد داخله - فى التنمية الإقتصادية، فالتصنيع المحلى للسلع يسهم فى دفع عجلة التنمية، لأن الإستيراد يحتاج لمهارات، ويخضع لاعتبارات خاصة بميزان المدفوعات ومشكلاته، وقد لا تتوافر الموارد لإنجازه، بل إن مجرد تصنيع السلعة محليا سيزيد الجهود من جانب المنتجين لزيادة إستهلاكها(1).

إن التصنيع هدف حيوى فى كثير من البلاد النامية الآن ، حيث كان البديل فى الماضى هو التركيز على المزايا الطبيعية فتزرع كوبا السكر، وتربى الأرجنتين الماشية، وتنتج استراليا الصوف، والبرازيل البن، والملايو المطاط، ومصر القطن. ولكن لماذا لاتقيم البرازيل أو الهند أو مصر مصانع الصلب الخاصة بها؟

من الواضح أن بعض البلدان سيظل لديه فائض من سلع معينة يفيده تصديره فى حين سيظل البعض الآخر فى حاجة لاستيراده، فسوف يكون من غير المعقول أو المقبول أن تحاول الكويت إستهلاك كل البترول الذى تنتجه، ولكن قد تكون هناك مزايا فى إقامة صناعة بتروكيماويات - لتجنب استخدام بلاد وسيطة للتصنيع- وذلك لخدمة المنطقة المحيطة، وكل مرحلة من التصنيع يمكن إتمامها محلياً تفتح فرصاً جديدة لتشغيل الأفراد والأموال.

(1) A.O. Hirschman , the Strategy of Economic Development , Yale Univ. Press, New Haven, 1958 P. 100.

وبالمقارنة بالتقلبات والمضاربات فى أسواق الخام وبظروف الإنتاج الزراعى عموماً، فإن الصناعة تتيح المجال لأجور أعلى وتوظيف أكثر استمراراً ومراكز إدارية أكثر، وطلب أكبر على الخدمات المهنية، واستقرار أكبر فى عوائد الإستثمارات . ومع مرور الزمن فإن الفرصة لتزايد هذه الفروق أكبر من فرصة تناقصها.

التنمية الإقتصادية لذلك تساوى التصنيع الذى ينظر إليه باعتباره مفيد للتوظف وللإستثمار، وللطبقات المهنية، وللحكومات الوطنية، فتحسن ظروف العمالة يزيد الإستقرار السياسى خاصة إذا اقترن ذلك بزيادة عائد الضرائب من زيادة الناتج القومى.

مما يذكر أن حتمية إرتفاع التكاليف فى صناعة الدول النامية بسبب طفولة الصناعة وصغر حجم السوق تثور حولها الشكوك. هذا ويدفع المستهلكون أسعاراً فى بعض الأحيان للسلع المصنعة محلياً لأن هناك ربحاً إحتكارياً تحميه براءات الإختراع أو التعريفة الجمركية، وإن كان هذا الأسلوب من بين الوسائل التى تمكن الدولة النامية من تدبير رأس المال اللازم لجهود التصنيع الجديدة. وهناك العديد من المصانع الجديدة الكبيرة التى أنشئت بواسطة الشركات الأجنبية فى البلاد النامية وتم تمويلها من أرباح مصنع سبقت إقامته.

إن دور الشركات العالمية فى نشر ودفع حركة التصنيع يتيح مزايا دفعت إلى إتباع سياسات مشجعة للشركات الأجنبية فى كثير من البلاد بما فى ذلك بعض البلاد الإشتراكية كالهند ودول إسكندنافيا. والفائدة الرئيسية بالطبع هى توفير رأس المال، وإن كانت هناك فوائد أخرى.

فالشركة الأجنبية يمكنها الإنتظار لعدة سنوات قبل أن تجنى باكورة عائد إستثمارها، حتى يتم بناء المصنع وتتم تنمية المبيعات ، وطاقتها الإئتمانية تحرك بعض التمويل المحلى، ويمكنها أن ترسل النماذج والآلات والفنيين، ولديها براءات إختراع أو

علامات تجارية معروفة، ولديها الخبرات الفنية فى مختلف التخصصات وبالإستفادة من ذلك كله يمكن للدولة النامية - كالبرازيل مثلا- أن تقيم صناعة متقدمة فى الكيماويات فى سنوات قليلة، مع توفير السنوات الطويلة والتكاليف الضخمة التى تنفق فى البحوث والإبتكارات لتطوير الصناعة. على أن التكلفة على البرازيل هى الإضطرار لقبول السيطرة الأجنبية على هذه الصناعة الهامة، وما يعنيه ذلك من تدفق أرباح عالية باستمرار إلى الملاك الأجانب.

أحياناً ما يوجه إنتقاد آخر للشركات العالمية مؤداها انها تقيم الصناعات الأخيرة أولا "Set up last industring first"[1] وخاصة الصناعات المنتجة للسلع الإستهلاكية، وذلك صحيح فى العديد من الحالات ، ولكن حتى بفرض صحته فإن تلك الصناعات يمكن أن تخلق حوافز إضافية للتنمية، وتخفض من حجم الإستيراد ، وترفع مستوى العمالة بخلقها فرصاً جديدة للتوظف.

وهذه المزية الأخيرة - خلق فرص جديدة للتوظف- على جانب كبير من الأهمية فى الدول النامية، بالنظر إلى الاتجاه إلى الميكنة فى الزراعة ، وبالتالى الإستغناء عن أعداد متزايدة من العمال باستمرار، ليس هذا فقط وإنما تزايد السكان بمعدل أسرع من تزايد المساحة القابلة للزراعة، بفرض هجرة أو ضرورة تهجير أعداد متزايدة من قطاع الزراعة إلى المدن، أى إلى الصناعة والتجارة والخدمات.

كما أن الشركات العالمية المتقدمة والمشتغلة بالمعدات الزراعية والأسمدة، يمكن أن تسوق منتجاتها بالأساليب الحديثة، مما يشجع المستهلك على تقبلها بشكل أسرع فى الدول المتخلفة وإقناع المستهلك وتعليمه إستهلاك السلع الحديثة يعد من بين أهم المشكلات فى تلك الدول، حيث يتضمن جهداً لكسر التقاليد والعادات الراسخة من آلاف

(1) Hirschman, Ibid, P.III

السنين، ويؤكد لنا هانسن هذه الحقيقة من واقع تجربته فى شبه القارة الهندية[1].

من جهة أخرى فإن الدول الأقل تقدماً والتى تعانى من الخلل فى موازين مدفوعاتها، يمكن أن تستفيد من الشركات الأجنبية بها فى تخفيض حجم الواردات وصحيح أن المصانع التى تقام قد تزيد حجم الواردات من الخامات والمواد الأولية ولكن الغالب أن النتيجة الصافية ستكون فى صالح الدولة.

يمكن للدول النامية أن تجنى ثماراً إضافية من الشركات الأجنبية التى لا تهدف إلى تغطية السوق المحلية فقط وإنما تسعى إلى التصدير. ذلك لأن الشركات الأجنبية تريد أن تسترد عائدالأرباح، والدولة النامية لا تكون سعيدة تماماً بخروج تلك الأرباح فى شكل عملات صعبة، فالأفضل أن تخرج فى شكل سلع وبالأخص السلع التى تنتجها الشركات الأجنبية ذاتها.

إن هناك حساسية طبيعية ضد الشركات الأجنبية فى الدول المستقلة حديثاً، والتى تخلصت من السيطرة الأجنبية المباشرة، ولا نريد أن نستسلم لسيطرة جديدة من خلال رأس المال الأجنبى. وذلك أمر مفهوم، ولكن ليس كل الاستثمار الأجنبى ضاراً، ويمكن بالتأكيد أن نجد حالات تكون المنفعة فيها متبادلة، وإلا ما قامت شركات التنقيب البترولى العالمية، ولا منحت الامتيازات للتنقيب فى صحراء مصر الغربية أو صحراء الجزائر الكبرى.

إن قيام الشركات العالمية التى تنتشر مصانعها وتنتشر أسواقها فى أرجاء العالم هو أعلى مراحل التسويق الدولى وهذه الشركات إن كانت تحقق لنفسها فائدة من عملياتها فهى قادرة أيضاً على إسداء الفائدة للدول التى تمارس فيها عملياتها.

---

(1) A.M. Hansln. Economic Issues of the 1960s McGraw Hill, New York, 1960, P. 158.

الفصل الثانى

المبادئ العلمية للتسويق الدولى

طبيعة التسويق الدولى:

إن جوهر المهمة الملقاه على عاتق رجل التسويق هو كيفية تكييف العوامل التى يمكنه السيطرة عليها، فى ضوء تحليله للعوامل التى لا يمكنه السيطرة عليها وذلك بالشكل الذى يؤدى إلى تحقيق الأهداف المحددة له، أو التى حددها لخطته التسويقية.

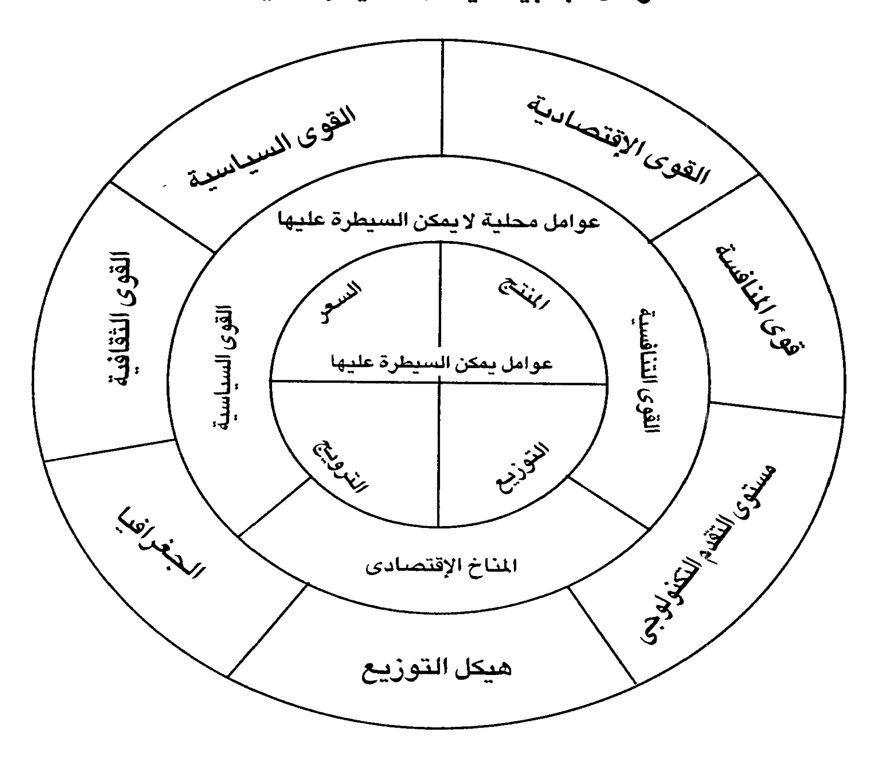
هناك بطبيعة الحال عوامل وقوى عديدة تؤثر فى النشاط التسويقى وتؤثر فى نتيجته، ويمكن تبويب هذه العوامل والقوى طبقاً لمدى إستطاعة رجل التسويق- كمتخذ قرارات - السيطرة عليها، وبالذات على نتيجة تأثيرها على النشاط والأهداف التسويقية.

بعض هذه العوامل داخلى بالنسبة للشركة، وتلك تمكن ممارسة سيطرة أكبر عليها، ومن أهم هذه العوامل المنتج ، والسعر، وأسلوب وحجم الترويج، وهيكل التوزيع. أما البعض الآخر فهو خارجى عن الشركة، وبالتالى فالأصل أن الإدارة لا تملك السيطرة عليها، ويتعين التكيف معها، ومن أهم العوامل فى هذه المجموعة هيكل المنافسة، والصراعات السياسية، والقوى الثقافية، ووفرة أو ندرة الموارد الطبيعية.

مما يصعب مهمة التسويق الدولى، أن المدير عليه فيها مجابهة مستويين من عدم التأكد الذى لا يخضع لسيطرته بدلاً من مستوى واحد ، المستوى الأول يتعلق بمحيط العوامل فى دولته، والمستوى الثانى يتعلق بمحيط العوامل فى الأسواق الأجنبية التى يعمل فيها، ويوضح شكل (٢-١) المحيط التسويقى ككل بمختلف عوامله الخارجية والداخلية، الخاضعة للسيطرة، وغير الخاضعة للسيطرة (١).

---

(1) Hess and Cateora, op. cit., P. 8.



شكل ٢ / ١ طبيعة مشكلة التسويق الدولى

Source : Hess and Cateora, international Marking, McGraw-Hill Book Co.

تمثل الدائرة الصغرى فى الشكل مجموعة العوامل التى يمكن لرجل التسويق السيطرة عليها، والتى تكون مجالا لقراراته وخططه، أما الوسطى فتمثل مجموعة العوامل داخل محيط دولته والتى يمكن ان تؤثر على قراراته بخصوص العمليات فى الأسواق الخارجية، فى حين تمثل الدائرة الخارجية مجموعة العوامل داخل الأسواق والبلدان الأجنبية التى تؤثر فى قراراته وخططه.

أولا : العوامل التى يمكن السيطرة عليها:

تمثل هذه العوامل فى حقيقة الأمر مكونات الخطة التسويقية التى يضعها مدير التسويق من أجل تحقيق أهداف معينة، فالشركة يمكنها أن تنتج السلع التى ترغبها بالشكل والتصميم اللذين تقررهما، ويمكن أن تبيع بالسعر الذى تراه، وأن تختار قنوات التوزيع التى تراها مناسبة،وأن تقدم بعض السلع الجديدة الآن وتحجب بعضها الآخر، وأن ترفع ميزانية الترويج أو تخفضها طبقاً لما يقدر المدير أنه ضرورى، وذلك كله باستخدام الموارد المتاحة للشركة من أفراد وأموال ومعدات وخامات وشهرة.

ولذلك اعتبرنا أن هذه العوامل يمكن التحكم فيها، ولكن ذلك لا يعنى أن إمكانية التحكم هنا مطلقة، لأنها فى حقيقة الأمر مقيدة، مقيدة بضرورة التكيف مع العوامل والقوى التى لا يمكن السيطرة عليها. صحيح أن الشركة يمكن أن تحدد أى سعر تختاره، ولكن يجب أن لايكون سعراً يصرف المستهلكين عنها، أو يؤلب الحكومة عليها، أو يشكك الناس فى جودة السلعة، أو يبدأ حرباً للأسعار ليست الشركة مستعدة لها.

وما ذكرناه بشأن السعر، يمكن أن نذكره بشان المنتج، أو الترويج، أو التوزيع. المهم أن ندرك معنى إمكانية التحكم من أجل التكيف اى التحكم فى عوامل معينة لتحقيق التكيف مع عوامل أخرى معينة لا يمكن السيطرة عليها.

ثانيا: العوامل التى لا يمكن السيطرة عليها:

سوف نقسم هذه إلى قسمين: محلية وأجنبية:

١ - العوامل المحلية:

تشمل هذه المجموعة - الممثلة بالدائرة الوسطى فى شكل (١/٢) العوامل التى يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على نجاح أو فشل العمليات فى الأسواق الأجنبية، وأهمها القوى السياسية وهيكل المنافسة والمناخ الإقتصادى. إذ أن قراراً سياسياً معيناً خاصاً يمكن أن يؤثر فى عمليات التسويق الدولى، مثال ذلك قرار بعض الدول العربية قطع البترول عن بعض الدول الغربية أثر حرب ١٩٦٧ بين العرب وإسرائيل، ومثال ذلك تهديد إستراليا بحظر إستيراد الجرارات من الولايات المتحدة إذا أقدمت هذه على تخفيض وارداتها من اللحوم الاسترالية.

أما عن المنافسة، فالمقصود هو المنافسة من قبل الشركات الوطنية القائمة داخل السوق المحلية. فإذا قامت الشركة المصرية بتوقيع إتفاق للتعاون فى مجال تسويق السلعة س مع الشركة الفرنسية ن، لابد وأن يؤثر ذلك على جهود كل الشركات المصرية المتجة والمصدرة للسلعة س.

والمناخ الإقتصادى هو اعتبار آخر على درجة عالية من الأهمية، ويمكن أن يكون له أبعد الآثار على جهود التسويق الدولى لشركة معينة، فلا يتصور أن تتمكن الشركة المصرية س من توسيع نطاق عملياتها فى الخارج إلى حد إقامة مصانع فى الدول الأجنبية ما لم يكن الإقتصاد المصرى حيوياً بالدرجة التى تمكنها من ذلك وصحيح أن رأس المال يميل إلى التدفق إلى حيثما يدر أكبر عائد، ولكن رأس المال هذا يجب أن يتكون قبل أن يتحرك، ناهيك عن الإجراءات الإقتصادية المختلفة التى تقيد تحركات رأس المال.

٢- العوامل الأجنبية :

لا وجه للمقارنة بين الصعوبات التى يواجهها رجل التسويق عند إعداد برنامج التسويق دولياً والصعوبات التى يواجهها نفس المدير عند إعداد برنامج التسويق محلياً، وذلك من وجهة نظر محاولة التنبؤ بالعوامل الخارجية التى لا تمكن السيطرة عليها. أن محاولة التنبؤ بعناصر المحيط فى الأسواق الأجنبية عادة ما تفاجئنا بأشياء غريبة وغير معقولة فى أول الأمر.

وأهم العوامل الأجنبية المحيطة التى تؤثر فى برنامج التسويق الدولى هى القوى السياسية، والمناخ الإقتصادى، وهيكل المنافسة، ودرجة التقدم التكنولوجى، وهيكل التوزيع، والإعتبارات الجغرافية، والقوى الثقافية والحضارية. وسوف نناقش كلا من هذه العوامل تفصيلاً فى فصول لا حقة.

ومما يعقد الأمر أكثر صفة الأجنبى اللصيقة بأى شركة تحاول التسويق خارج حدود بلدها، وهذه الصفة قد ينتج عنها تعقيدات كثيرة، خاصة مع تغير الحكومات فى الأسواق الأجنبية، ففرع التسويق التابع لشركة مصرية قد يلقى الترحيب فى الفلبين فى وقت معين، وقد يواجه بالإغلاق فى وقت اخر. وصعوبة التنبؤ هنا بالطبع لا تعادلها صعوبة التنبؤ على المستوى المحلى.

أضف إلى هذا أن الأسواق الأجنبية متباينة فيما بينها، فليس هنا فى واقع الأمر سوق اسمه«أوربا الغربية» أو سوق اسمه «أمريكا اللاتينية» فهذه المنطقة أو تلك تتكون من أسواق عديدة متباينة، والسياسة التى تنجح فى واحدة قد لا تنجح مطلقاً فى أخرى.

كل هذه العوامل محلى وخارجى سواء كان خاضعا لتحكم الشركة أو غير خاضع سوف يعالج بالتفصيل فى الأبواب التالية.

قبل أن نناقش المبادئ العامة للتسويق الدولى والفروق بينه وبين التسويق المحلى، لنلق نظرة قصيرة على تطور التسويق الدولى من الناحية التاريخية كخلفية لحديثنا عن النظريات والمفاهيم.

تطور التسويق الدولى:

تدل الشواهد على أن التبادل الدولى للسلع والخدمات مارسته الأمم منذ آلاف السنين، وينبئنا التاريخ بأهمية التجارة لدى قدماء المصريين والآشوريين والفينيقيين، ولعل رحلة رع قبل سنتين إلى الأمريكتين قد اثبتت بلا جدال أن تبادلاً ما كان قائما عبر المحيط، بل إن الحفريات تشير إلى أن التجارة الدولية مورست فيما قبل التاريخ.

لقد ازدهرت التجارة من قديم الزمان لأسباب متعددة فى بدايتها الكسب الاقتصادى ومن بينها حب المغامرة، والرغبة فى استكشاف المجهول، وتصريف فائض الإنتاج، والسيطرة السياسية، والدوافع الإنسانية ، ويمكن أن نضيف عوامل أخرى عديدة، على انه يمكن تمييز عدة عوامل أساسية لها تأثير مباشر فى التجارة الدولية.

١- الجغرافيا : فالموقع من حيث القرب من سوق معينة أو من خام معين كان على جانب كبير من الأهمية.

٢- مزايا فى المهارات أو فى المناخ أو فى الممرات المائية لعبت دوراً كبيراً فى تنمية التجارة فى بعض المناطق والبلدان.

٣- الأحداث السياسية كنشوب الحروب أو الأحلاف أوالإستعمار.

٤- الإختراعات التى أدت إلى تسهيل سبل الإتصال.

٥- اعتبارات أخرى، كنظرة المجتمع للربح، وتقديره للإنجاز، والتعاون الإقتصادى.

وأهم صفة لهذه العوامل هى حركتها الدائمة، واعتمادها المتبادل، واختلاف أهميتها النسبية مع مرور الوقت، فاحتياطيات البترول التى لم تكن ذات قيمة من ستين عاماً فى الكويت قد ضاعفت متوسط دخل الفرد بها خمسين مرة بعد الكشف البترولى.

فيما يلى تحليل مختصر لتطور التسويق الدولى فى القرون الخمسة الأخيرة:

أولا : عصر الإكتشافات:

لقد ميز القرنين الخامس عشر والسادس عشر ظاهرتان كان لهما أبعد الأثر فى تطوير التجارة العالمية: النهضة، الإصلاح الدينى. وترتب عليها إضعاف مركز الكنيسة الكاثوليكية لصالح سلطة الدولة وحكومتها المدنية أو لصالح الطبقة الأرستقراطية الحاكمة ، ثم أدى انهيار القوى الإقطاعية إلى ظهور الدول القومية بنفوذها القوى.

ومن بين التطورات الهامة فى هذه الفترة انتشار استعمال البوصلة ثم اكتشاف أمريكا، وبعدها طريق رأس الرجاء الصالح، وازدهرت التجارة كنتيجة حتمية لهذين الكشفين.

ونشأ عن عصر الإكتشاف أربعة مؤثرات رئيسية:

١- مساهمة القوة الحاكمة فى كل عمليات التجارة الدولية وتقبل ذلك كإجراء معتاد.

٢- ارتباط العمل السياسى والدينى بالأعمال التجارية فى البلدان المكتشفة.

٣- نشأة دول قومية قوية كفرنسا وانجلترا وأسبانيا والبرتغال ..الخ.

٤- نمو الوكالات التسهيلية لخدمة التجارة العالمية، من تجار إلى مصدرين ومستوردين إلى بيوت مالية إلى بيوت تأمين إلى ناقلات.

ومن كل هذه العوامل مجتمعة نشأت الفلسفة المركنتيلية.

ثانيا: المركنتيلية Mercantilism:

تقوم الفلسفة المركنتيلية على فكرة أن الطريقة الوحيدة لنمو دولة معينة هى تجميع الثروة على حساب الدول الأخرى أو هى استغلال موارد المستعمرات، وكانت هذه نظرة جامدة لموارد العالم، بمعنى أنها تفترض أن هناك كمية ثابتة من الثروة فى العالم، ومن يجمع أكبر نصيب منها يصبح أقوى من فى العالم.

وترتب على هذه الفلسفة عدد من التطورات :

١- قدرت الدول الأوربية أنه من الضرورى عليها أن تضاعف قوتها بأسرع درجة ممكنة وإلى اقصى حد ممكن من أجل إحكام السيطرة على مصادر الثروة، وترتب على ذلك الحرب السياسية والتجارية فى هذه الفترة.

٢- كان من الضرورى بالتالى أن تضاعف كل دولة قوتها البحرية لحماية مصادر الثروة عبر البحار، ولنقل تلك الثروة إلى الدولة المستعمرة.

٣- من الضرورى جمع أكبر رصيد ممكن من الذهب والفضة، ويمكن تحقيق ذلك بأكثر من وسيلة :

(أ) كان لأسبانيا والبرتغال مستعمرات بها مناجم ذهب وفضة.

(ب) بدون هذه المزية وجب تجميع المعادن النفيسة من فائض الميزان التجارى أى زيادة الصادرات على الواردات. وهذا يمكن تحقيقه بتنظيم التجارة مع المستعمرات فيشترى منها الخام بأقل سعر ويباع لها بعد تصنيعه بأعلى سعر. كذلك حرم على المستعمرات أن تتجر مع دول غير الدولة المستعمرة، وحرم تصدير الذهب والفضة من الدولة المستعمرة، إلى حد أن عقوبة جريمة سبائك الذهب من البرتغال لم تكن أقل من الإعدام.

لقد كان هناك تركيز على جمع السبائك فى هذه الفترة بشكل مثير للدهشة، والسبب هو الاعتقاد بأن كمية الذهب والفضة الموجودة فى العالم محدودة، وأن هذه هى الثروة الحقيقية فى العالم، كذلك ستتمكن الدولة التى تجمع الذهب والفضة من بناء قوتها العسكرية فتنشر نفوذها وبالتالى تستولى على نصيب أكبر من الثروة.

إن أغلب القيود المفروضة على التجارة اليوم هى تركة ورثناها من الحقبة المركنتيلية، حين كانت الإعانات، والجمارك، وتقييد الإنتاج، والتسعير جميعاً وسائل لتنظيم التجارة.

ثالثا: الثورة الصناعية:

فى الوقت الذى كانت فيه الفلسفة المركنتيلية تسيطر على تطور أنماط التجارة العالمية كانت هناك تغيرات أساسية تحدث فى الهيكل الإقتصادى والإجتماعى لأوربا:

١- ظهرت طبقة جديدة قوية تهدد مركز السلطة المطلقة للملوك والحكام وكانت هذه هى الطبقة المتوسطة من التجار التى نمت مع تحول اقتصاد أوربا من الاعتماد بصفة أساسية على الزراعة إلى اتخاذ الطابع الصناعى.

٢- أدى التقدم التكنولوجى إلى زيادة الطاقة على الإنتاج، وحل نظام المصنع محل نظم الإنتاج المنزلى والحرفى.

٣- ومع نمو حركة التصنيع جاء الإنهيار النهائى للفلسفة المركنتيلية لتحل محلها فلسفة Laissez faire Laissez Passe من جانب الحكومة اى الإنقلاب كان جذريا من إيمان بضرورة التقييد والتنظيم للتجارة إلى إيمان بضرورة حرية التجارة حرية كاملة.

٤- من جهة أخرى فإن الثورة الصناعية أدت إلى سلسلة الإبتكارات التى ترتب عيها تغيير

لم يسبق له مثيل فى الأحوال الإجتماعية والإقتصادية. لقد بلغ حجم الزيادة فى السكان خلال القرن التاسع عشر ما يعادل كل الزيادة السكانية خلال القرون الثلاثة التى سبقته، وظهرت المدن ونمت بمعدل لم يعرف من قبل، وربطت وسائل الإتصال المختلفة بين أجزاء العالم إلى حد أن التقلبات الاقتصادية فى البلاد الصناعية الهامة كان لهامضاعفات باتساع العالم.

لقد أدت الحرية التجارية الجديدة إلى ازدهار التجارة، لدرجة أن حجم التجارة الدولية تضاعف ٣ مرات فيالستين سنة السابقة للحرب العالمية الأولى كذلك تغيرات طبيعة التجارة إلى حد ما ، من مجرد تبادل لسلع غير متوافرة فى البلد المتجهة إليه، إلى تصدير للخام من الدول الفقيرة المستعمرة إلى الدول الغنية المستعمرة، وتصدير للسلع المصنعة فى الاتجاه العكسى.

أدت الفترة بين الثورة الصناعية والحرب العالمية الأولى إلى نشأة فجوة كبيرة بين الدول الغنية والدول الفقيرة "The "have" and the "havenot- ففى الوقت الذى شهدت الدول الصناعية تقدماً هائلاً فى ثرواتها ومستويات معيشتها لم تشارك المستعمرات فى شئ من ذلك وبذرت هذه الفجوة بذور الصراع الذى ظل تحت السطح عشرات السنين ليظهر فيما بعد.

رابعا : فترة مابين الحربين:

استمرت الإبتكارات والإختراعات خلال القرن العشرين وبمعدل أسرع. لقد فاق إنتاج ألمانيا إنتاج إنجلترا قبل الحرب العالمية الأولى. ووجدت الدولتان نفسيهما فى صراع على أسواق التصدير، وفى الوقت الذى كان ألمانيا تبنى من صادراتها ، كانت تبنى جيشاً قويا، ثم تحول الصراع التجارى إلى صراع عسكرى واندلعت الحرب سنة ١٩١٤، وحطمت الطاقة الإنتاجية لوسط أوربا.

بعد الحرب سادت فترة من عدم الاستقرار فى أوربا. حيث شبت الثورة فى روسيا، وانفجرت موجة تضخمية هائلة فى ألمانيا، وساد الفقر والإنحلال الاجتماعى والفوضى الاقتصادية فى أغلب دول أوربا حتى أواسط العشرينات.

على أن الحاجة لإعادة البناء، وتوافر القروض الأجنبية، خاصة من الولايات المتحدة الأمريكية، أعاد بعض الإنتعاش إلى أوربا، وبدات التجارة العالمية تزداد إلى أن وصلت إلى قمة ٧٠ بليون دولار سنة ١٩٢٩ بالمقارنة بـ ٤٠ بليون دولار قبل الحرب.

ثم جاء الكساد العظيم فى الولايات المتحدة ثم فى بقية العالم سنة ١٩٢٩ ولم تمض ٩ سنوات حتى كانت التجارة الدولية قد بلغت فى إنحدارها إلى رقم ٢٧ بليون دولار، وعانت أغلب الدول الصناعية من البطالة، وعدم الإستقرار المالى. والإضطراب الإقتصادى.

لقد تميزت فترة ما بين الحربين باتجاهين أساسيين فى التجارة العالمية:

١- الإتجاه إلى مزيد من الحماية خصوصاً برفع التعريفة الجمركية إلى مستويات عالية.

٢- الإتجاه إلى التكتل الاقتصادى ولو من خلال المعاملة التفضيلية.

خامسا: الفترة بعد الحرب العالمية الثانية:

نكب العالم بالحرب مرة أخرى فى ١٩٣٩، وكان الدمار الذى حل على الطاقة الإنتاجية وعلى أرواح البشر بحجم لم يسجله التاريخ من قبل، ونتج من الحرب عدد من الإعتبارات التى أثرت كثيراً فى التجارة العالمية:

١- انقسام العالم إلى معسكرين: الشرقى والغربى، لكل عقيدته السياسية ونظامه الاقتصادى. وكنتيجة لهذا الإنقسام العقائدى. تغيرت أساليب التجارة ومفاهيمها. وأصبحت التجارة وسيلة لكسب النفوذ السياسي أكثر منها لتحقيق فوائد اقتصادية.

٢- برامج المساعدة لدول العالم غير الشيوعى أولاً بعد جانب الولايات المتحدة. ثم من جانب غيرها من الدول الغنية.

٣- ازدياد التعاون الدولى فى إحدى صيغتين:

(أ) الاتجاه إلى التكتل الإقتصادى بين الدول لتنمية التجارة الداخلية ومضاعفة الفوائد من التجارة الخارجية .

(ب) تكوين جمعيات لتبادل الأفكار ولتسهيل الإجراءات الخاصة بالتجارة الخارجية. ومن بين هذه الجمعيات البنك الدولى للإنشاء والتعمير وصندوق النقد الدولى ، وهيئة الأمم المتحدة نفسها . وقد انبثق عن الأمم المتحدة عدد من الوكالات التى افادت كثيراً فى مجال إزالة الحواجز والقيود أمام التجارة وتسهيل العملية التجارية بصفة عامة .

وفى عام ١٩٤٧ وقعت فى جنيف الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة The General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) ولم تمض أعوام قليلة حتى كانت أغلب دول العالم قد انضمت إليها . ورغم أن اتفاقية الجات طويلة ومعقدة ، إلا أنه يمكن تلخيص المبادئ الأربعة الأساسية بها كما يلى :

١- عدم التفرقة Nondiscrimination -فالمبدأ الأول يقضى بوجوب ممارسة التجارة بين الدول دون تفرقة فى المعاملة . وبناء على ذلك فإن أى دولة عضو في اتفاقية الجات أعطت ميزة جمركية لأى بلد (عضو فى الاتفاقية أو غير عضو) تلتزم بأن تعطى نفس الميزة لكل أعضاء الجات .

٢- حرية التجارة Trade Liberalization - لا يجوز أن تقوم أى دولة عضو بحماية صناعتها المحلية ضد المنافسة من الواردات الأجنبية إلا من خلال تغيير معدلات

التعريفة الجمركية ، وبالتالى يحظر فرض أى قيود على كمية أو أنواع السلع الواردة.

٣- التشاور Consultation- وهذا المبدأ الثالث نحس به فى جميع أجزاء الإتفاقية، ويقضى بأن يجتمع الأعضاء تحت لواء الجات حسب اللزوم لفض أى منازعات تنشأ لأول مرة أو تنشأ بسبب مخالفة بنود الإتفاقية.

٤- التفاوض حول التعريفة Tariff Negotiation انه يجب أن تكون التعريفات التى تفرضها كل دولة قابلة للتفاوض، وقد تضمنت الإتفاقية الإطار الذى يمكن أن تتم فيه هذه المفاوضات، ولقد عقدت بالفعل سلسلة من المؤتمرات فى ظل الإتفاقية لبحث التعريفات وترتب عليها تخفيضها على آلاف السلع المتبادلة دوليا.

التجارة العالمية إذن-أو التسويق الدولى- ظاهرة ترجع إلى آلاف السنين، وهى إن عانت بعض التقييد فى بعض الفقرات، إلا أن غلبتها فى النهاية لم تكن قط محل شك. لماذا ؟ لأن التسويق الدولى ضرورة من أجل استخدام أفضل لموارد البشر، ومن أجل تحسين أسرع فى أحوالهم، مهما اختلفت أجناسهم، ومهما تعارضت فى البداية مصالحهم. وربما كان ربيع العلاقات السوفيتية الأمريكية إثر زيارة نيكسون لموسكو فى مايو ١٩٧٢ دليلاً قاطعاً على أن التعاون الدولى حتمى، وأن توسيع نطاق التجارة يمكن أن يفيد كل الأطراف. إن التسويق الدولى يقوم على مبادئ وأسس معينة هى التى تضمن استمراره، وهى التى تجعله مختلفا عن التسويق المحلى.

وسوف نتناول أدناه هذه المبادئ والأسس من خلال معالجتنا للفروق بين التسويق المحلى والتسويق الدولى.

الفروق بين التسويق المحلى والتسويق الدولى

يستهدف هذا الجزء تحليل الفروق الأساسية بين التسويق المحلى والتسويق الدولى، وقد تكون هذه الفروق - وعادة ما تكون - فروقاً هامة وحقيقة وبعد ذلك ننتقل إلى مناقشة الأسس العامة للتسويق الدولى، مستفيدين فى مناقشاتنا بالمبادئ الإقتصادية المستقرة التى تحكم عمليات التسويق الدولى.

الظروف المحيطة الخاصة بالتسويق الدولى:

يواجه المشروع المشتغل بالتسويق الدولى ظروف ومشكلات تختلف عن تلك الخاصة بالتسويق المحلى، وعلى الرغم من أن تلك الظروف أساسية فى جوهرها فإنها عرضة للتغير بمرور الوقت، فقد كان المسافة، أو التباعد الجغرافى، دائما عاملاً أساسيا فى التجارة الدولية، ومع ذلك فإن التطور التكنولوجى فى وسائل المواصلات والإتصالات فى القرن العشرين قد أضعف كثيراً من أهمية هذا العامل بل إنه من الجائز جداً أن تصل البضاعة من بيروت إلى القاهرة مثلاً فى وقت أقصر من الوقت المطلوب لنقل البضاعة من سفاجة إلى القاهرة.

يمكن القول بأن الظروف الخاصة بالتسويق الدولى فى عصرنا الحاضر تقع فى ست مجموعات:

١- السيادة.
٢- نظم النقد.
٣- القوانين والقرارات الحكومية.
٤- السياسات الإقتصادية.
٥- الثقافة.
٦- التكتلات الإقتصادية.

أولا : السيادة Sovereignty :

تتمتع كل دولة بالسيادة (الحقيقية أو الشكلية) فى تحديدها لسياستها وطرق تعاملها مع الدول الأخرى، وهى قد تصدر القوانين والقرارات المنظمة لحقوق ومزايا مواطنى الدول الأخرى الذين يعيشون بها، أو يتعاملون معها، وهى بمنطق السيادة أيضاً قد تفرض من الضرائب والقيود على الواردات الأجنبية، على الودائع بالبنوك، على إعادة التأمين بالخارج، أو على أى نشاط آخر يقوم به مواطنو دول أخرى فى الحدود التى تقع تحت سيطرتها.

كذلك يمكن لأى مواطن فى أى دولة أن ينشئ وينمى العلاقات بأى صورة وبأى شكل مع مواطنى البلدان الأخرى، ولكن ذلك يتحتم أن يكون فى الحدود التى تسمح بها دولته هو . فرغم أنه من الصحيح نظرياً أن المواطن يستطيع السفر إلى أى دولة أجنبية، ولكن دولته تقيد ذلك عملياً بطرق مختلفة أسهلها وأكثرها شيوعًا هو نوع جواز السفر الذى تعطيه له، والذى قد يحجب عنه فرصة السفر إلى بلدان معينة.

وعلى ذلك فإن القوانين والسياسات الحكومية التى تحكم أسواق العالم المختلفة، تحددها تلك الحكومات ، والحقوق التى يتمتع بها أى مواطنين فى بلد أجنبى تتوقف على نوع الترتيبات التى تمت بين حكومته وحكومة ذلك البلد، بمعنى ذلك البلد، بمعنى أن صديق عفيفى(مصر) حين يسافر إلى الخارج لا يكون مجرد «صديق عفيفى» إنما هو «مواطن جمهورية مصر العربية» وتتحدد حقوقه تبعاً لذلك.

وفى كل الأحوال التى تتعامل فيها الدول ذات السيادة بعضها مع بعض على المستوى السياسى، تبرم الإتفاقيات والمعاهدات التى تؤثر فى نوع المعاملات التى يمكن أن تجرى بينها ولو على المستوى الفردى. إن إتفاقية التجارة بين فرنسا ومصر مثلاً لها تأثيرها المباشر على الصناعة والتجارة فى كلتا البلدين وعلى التجارة بينهما، وإتفاقية

الدفع بين مصر والسودان لها قوة التحديد لطريقة التعامل بين المستورد السودانى للأخشاب والشركة الخاصة التى تصدر الأخشاب من مصر إلى السودان.

ثانيا: نظم النقد المحلية والدولية Monetary Systems:

إن العملة المستخدمة فى مصر هى الجنيه المصرى، والمستخدمة فى فرنسا هى الفرنك الفرنسى، والمستخدمة فى لبنان هى الليرة اللبنانية، الخ، أى أن لكل دولة ذات سيادة تقريباً عملة خاصة بها، ونظام نقدى خاص بها. وهذه النظم النقدية المتباينة تخلق طرفاً خاصاً يميز التسويق الدولى عن التسويق المحلى.

وتسمى العملية التجارية التى تتضمن تبادل عملة دولة (مارك ألمانى) بعملة دولة أخرى (دينار كويتى) بتبادل النقد الأجنبى Foreign Exchange ويعبر عن الوحدات من المارك الألمانى التى يمكن شراؤها بدينار كويتى بسعر التحويل للنقد الأجنبى Foreign Exchange Rate.

وعلى الرغم من أن سعر التحويل قد يتغير بشكل يؤدى إلى وقوع خسائر أو كسب أرباح، فإن المشكلة الأهم تدور حول ما إذا كان التحويل ممكناً أصلاً بأى ثمن، ويعرف هذا الوضع بأنه عجز أو نقص فى العملات الأجنبية Exchange Shortage، وهو عجز بالنسبة للمقيمين فى دولة معينة لا تستطيع شراء القدر الكافى من العملات الأجنبية للوفاء بالتزاماتها. وسعر التحويل يرتبط بالطبع بالقوة الشرائية للعملة، فكلما ارتفعت هذه كلما ارتفع سعر العملة بالنسبة لغيرها، وتتجنب بعض الدول مشكلات ضعف موقف عملاتها بالنسبة للعملات الأجنبية لسبب أو لآخر بأن تمنع تداولها خارج حدودها المحلية.

ولأسعار التحويل ونظام النقد بصفة عامة تأثير بعيد فى حجم التجارة بين البلدان المختلفة فالأزمة فى النظام النقدى العالمى القائمة الآن ترتبط إرتباطاً وثيقاً

بحجم التبادل التجارى. إذ يرى الكثير من الإقتصاديين أن السعر الرسمى للدولار الأمريكى أعلى مما تستوجبه ظروف العجز المزمن فى ميزن المدفوعات الأمريكى، ويرون أن حل المشكلة هو فى تخفيض سعر الدولار بالنسبة للذهب وبالتالى بالنسبة للعملات الأخرى، بحيث تصبح قيمة أوقية الذهب أكثر من ٣ دولار وهو السعر الحالى. فإذا خفض سعر الدولار Devaluation فالنتيجة الحتمية هى أن صادرات أمريكا ستكون أرخص فى الدول الأجنبية، ووارداتها ستكون اغلى فى السوق المحلية، وهذا يساعد على إعادة التوازن إلى ميزان التجارة وبالتالى ميزان المدفوعات الأمريكيين، وهذه هى وجهة نظر الدول الأوربية واليابان. أما الولايات المتحدة نفسها فترى أن الحل الأفضل هو أن تعيد تلك الدول تقييم عملاتها Revaluation بالنسبة للدولار لتجعل سعرها بالدولارات أعلى. ولقد بلغ من حدة الأزمة الحالية أن الحديث عن نظام نقدى عالمى جديد، قد أخذ يكتسب نوعاً جديداً من الجدية والأهمية لم تتوافر له بنفس الدرجة من قبل(١).

والرقابة على تداول النقد الأجنبى اعتبار آخر بالغ التأثير فى التسويق الدولى وهذا ما يفيد المستوردين فى أى بلد من حيث حجم مايمكنهم إستيراده، وهو ما يخلق الحاجة إلى تحديد حصص العملات الأجنبية لا يمكن لصاحبها أن يستورد بأكثر منها، ولا يمكن للسائح المصرى مثال أن يخرج من مصر إلا بقدر معين من العملة الأجنبية، ونفس الشئ بالنسبة للسائح البريطانى أو السائح السودانى، إلخ.. وتلك بالطبع أمور لها تأثيرها المباشر فى نطاق التسويق الدولى للخدمات أى الصادرات والواردات غير المنظورة، ومثل هذه الرقابة على النقد يمكن للدولة أن تطبقها على أى تدفقات تسويقية دولية كالودائع فى البنوك، ودفع عوائد الأسهم والسندات وتسديد الديون بالإضافة إلى شراء البضائع.

(١) راجع تحليلا مختصرا للأزمة فى مجلة تايم الأمريكية ، عدد أكتوبر ١٩٧١، ص٣٣إلى ص٣٦.

ثالثا: القوانين والقرارات الحكومية المؤثرة فى التسويق الدولى: Govt. Regulations

لقد كان- ومازال- فرض الجمارك على الواردات، أحد أهم مصادر الدخل لتمويل النفقات الحكومية فى مختلف بلدان العالم. كذلك تستخدم الجمارك كأداة لحماية الإقتصاد المحلى، حيث يرفع مقدارها إلى الحد الذى يحد من الواردات أو يمنعها نهائيا. ومثال ذلك فرض جمارك باهظة على بعض الواردات من السلع الكمالية إلى مصر. ومثاله أيضا الإجراء الذى اتخذته الحكومة الأمريكية مؤخراً بفرض جمارك وفرض حصص إستيراد على وارداتها من الأقمشة من اليابان والصين فى محاولتها تدعيم ميزان تجارتها الخارجية.

كذلك يمكن للحكومة أن تمنع إستيراد سلعة ما لسبب أو لآخر، ومثال ذلك قرار الحكومة البريطانية منع إستيراد اللحوم من بعض دول أمريكا الجنوبية فى عام ١٩٦٩ لأسباب صحية، وبالعكس قد تمنع الحومة تصدير سلعة إلى بلدان معينة، ومثال ذلك قرار الحكومات العربية منع تصدير البترول إلى أوربا الغربية ١٩٦٧ لأسباب سياسية.

والحكومة من جهة أخرى قد تتخذ من الإجراءات وتصدر من القوانين ما تراه ضرورياً لتشجيع الصادرات فى بعض الأحيان مثل إستخدام وسائل الترويج المباشر، أو تقديم المساعدات والتشجيع للمصدرين، أو تطبيق نظام الدعم للصادرات كما هو الحال فى بعض السلع المصدرة من مصر. وتسعى الحكومات أيضاً إلى التأثير فى حجم عمليات التسويق الدولى عن طريق إبرام إتفاقات التجارة والدفع بحكم حقوقها السيادية.

ومن ناحية أخرى قد تقوم الحكومات بتشجيع تدفق رؤوس الأموال الأجنبية إلى داخل إقتصادها فى شكل إستثمارات من أنواع مختلفة، وذلك بوسائل متعددة كتخفيض معدلات الضريبة، أو ضمان إعادة خروج رأس المال . إلخ. وتقوم الحكومات أيضاً بتشجيع الشركات الأجنبية بشكل أو بآخر كلما رأت أن فى نشاطها خدمة لصالحها القومى.

إن القرارات والقوانين والإجراءات الحكومية إذن قد تستهدف أحد أمرين إما تشجيع نشاط الأجانب أو تقييده وتشجيع الصادرات والواردات أو تقييدهما، وتشجيع تدفق رأس المال الأجنبى أو تقييده . الخ. والحكومات تختلف بالطبع فى هذا الصدد. ولقد أجريت دراسة شيقة فى هذا الصدد من وجهة النظر الأمريكية حول المساعدات والقيود التى تقدمها أو تفرضها الحكومات الأجنبية على الشركات الأمريكية. نورد نتائجها فى جدول (١/٢) وجدول (٢/٢)[١].

وقد تم إحتساب المتوسط المرجح للتكرار فى هذين الجدولين على النحو التالى:

إن الأوزان تتراوح بين ١ (الحد الأقصى) و١٠ (لاتحدث أبداً)، فإذا أعطى قيد ما رتبه ١ بواسطة كل المبحوثين - بمعنى حدوثه دائماً وحدوثه فى الحد الأقصى- فإن متوسط تكراره المرجح يصبح ١. وبالعكس إذا لم يحدث قيد معين لأى من المبحوثين أبداً، فإن متوسطه يكون ١٠، بمعنى أنه كلما انخفض المتوسط المرجح كلما عنى ذلك إرتفاع تكرار الحدوث، والعكس صحيح.

وتشير هذه الدراسة إلى أن أنواع التشجيع والتقييد تتفاوت تفاوتاً بالغا بين الحكومات المختلفة. وعلينا فى التسويق الدولى أن ندخل فى اعتبارنا عند تقييم الفرص المتاحة فى بلد ما درجة ونوع التشجيع أوالتقييد الذى تفرضه حكومة ذلك البلد.

رابعا: السياسات الإقتصادية:

تحاول أغلب الدول عندما ترسم سياساتها الإقتصادية أن تحقق لشعبها أعلى معدل للعمالة، وأعلى إرتفاع فى مستوى المعيشة، بقدر ما تسمح به إمكانياتها. ومن خلال جهود التنمية الاقتصادية التى تداب عليها. على أن هذا السعى لتحسين الأحوال كثيراً ما

(1) Franklin R. Root, "Foreign Government Constraints U.S. Business Abroad", Economic and Business Bulletin Temple 1967.

تعوقه غلبة الاعتبارات العاطفية وحساسية الساسة ضد التدخل الأجنبى، ونجد إذ ذاك أن الحقائق الإقتصادية تتناسى فى سبيل الشعارات والحلول المقدمة أكثر تقدماً من الدول التى تتبناها لحل مشكلات تخلفها. ولا ريب أن هذا رد فعل طبيعى للحساسية ضد القوى الأجنبية التى مارست الاستعمار بطرق أخرى ملتوية فى العصر الحاضر، وهو أيضاً رد فعل طبيعى لعقدة التخلف عن الركب المتقدم. والعزم العاطفى على محوه. ولا يقتصر ذلك على الدول المتخلفة. بل إنه يمتد أيضا ليصيب الدول المتقدمة. فسياسة مواجهة التهديد الأجنبى للسلام، سيؤدى إلى تبنى سياسات إقتصادية لخدمة أهدافها.

وكم من سياسات خاطئة ولا مبرر لها تطبق بحجة «الأمن القومى» على أننا هنا لانود أن ندخل فى مجادلات حول سلامة أو خطأ سياسة معينة. أو توصيف الشكل والمحتوى الأمثل للسياسات الإقتصادية. فذلك ليس هدف التحليل ، إنما كل الذى يهمنا هو لفت إنتباه المهتمين بالتسويق الدولى إلى أهمية تحليل تلك السياسات من وجهة نظر كل منهم ودولته، ومحاولة التكيف معها بحيث تتحقق الإستفادة لكل الأطراف.

فالسياسة الإقتصادية للحكومة المسيطرة على السوق الأجنبية التى ينبغى التعامل معها لها تأثير بالغ فى جهودنا. إذ يجب مثلاً تقييم مدى وطبيعة مشاركة الحكومة فى النشاط الإقتصادى. فقد يتوقع من الشركة الأجنبية أن تبيع لهيئات حكومية. أو أن تشترك مع الحكومة فى مشروعات معينة، أو أن تلتزم بالأسعار التى تحددها الحكومة، أو أن تستخدم فى الترويج قنوات تمتلكها الحكومة.

كذلك فإن الحكومات تختلف فى سياساتها تجاه الكارتلات Cartels فعلى حين تحارب بريطانيا مثلا أى كارتلات إحتكارية فى صناعاتها، قد نجد فى دولة أخرى أن الحكومة ترحب بتلك الكارتلات، أو ترحب بأن تكون شركة كبيرة فى موقف إحتكارى فى صناعة معينة بسبب إعتبارات إقتصادية محلية معينة. كما هو الحال فى إسرائيل [1].

(1) Refer to : Akiva Ilan Wholesaling in Israel. in Report bartels,, Comparative Marheling.

جدول (٢ / ١) معدل تكرار ذكر أنواع المساعدة المقدمة من قبل الدول المضيفة كما وردت فى إجابات مديرى ٨٤ شركة أمريكية

نوع المساعدة المقدمة من قبل الدول المضيفة	معدل التكرار					
	الحد الأقصى		الحد الأدنى		لا تقدم إطلاقاً	المتوسط المرجح للتكرار
	١	٢	٣	٤–٩	١٠	
مسموحات إستهلاك مفتوحة	٢١	١١	٧	١	٤٤	٦,١
ضمان إعادة خروج رأس المال	١٩	١١	٦	٤	٤٤	٦,٢
ضمان دفع الأرباح للخارج	٢٢	٧	٥	٣	٤٧	٦,٤
تخفيض الجمارك على الواردات	١٢	١٢	٧	٣	٥٠	٦,٨
حوافز للتصدير	٧	٨	١١	٦	٥٢	٧,١
معدلات ضرائب منخفضة	١٠	٢٨	٣	٢٨	٥٣	٧,١
قروض حكومية بفائدة زهيدة	٣	٨	٣	٥	٦٥	٨,٣
معاملة مميزة فى توزيع النقد الأجنبى	٦	٥	صفر	٦	٦٧	٨,٦
منح ودعم حكومى	٣	٣	٥	٥	٦٩	٨,٨

جدول (٢ / ٢) معدل تكرار ذكر أنواع القيود المفروضة من قبل الدول المضيفة كما وردت فى إجابات مديرى ٩١ شركة أمريكية

نوع القيود المفروضة من قبل الدول المضيفة	معدل التكرار					
	الحد الأقصى		الحد الأدنى		لا تفرض إطلاقا ١٠	المتوسط المرجح للتكرار
	١	٢	٣	٤–٩		
قيود على واردات الخدمات، الخ	٢٨	٢١	١١	٢	٢٩	٤,٤
الإصرار على المشاركة المحلية فى الملكية	٢٨	١١	٩	١٠	٣٣	٥
قيود على خروج رأس المال والأرباح	١٨	١٧	١١	٥	٤٠	٥,٦
قيود على إستخدام الأجانب فى العمل	٧	١٩	٥	٩	٥١	٦,٨
الرقابة على الأسعار	١٤	١٢	٤	٧	٥٤	٦,٨
ضرائب عالية	٤	٩	١٠	٧	٦١	٧,٧
ضعف حماية العلامات والاختراعات	٤	٧	٦	٥	٦٩	٨,٣
سلوك عدائى من قبل ممثلى الحكومة	٤	٢	٥	٧	٧٣	٨,٧

وعلى الرغم من أنه يصعب أن نجد دولة معينة لا يمارس فيها التخطيط الإقتصادى أو المركزى، فإن درجة شموله ودرجة الإلزام به، ووسائله، ودور الحكومة فيه كلها تختلف اختلافاً كبيراً بين دولة وأخرى.

وعليه نجد أن الشركة التى تزمع العمل فى دولة أجنبية يتعين تلاؤم النشاط الإقتصادى فيها مع الخطط المحددة مقدماً، نجد هذه الشركة تواجه من الصعوبات نوعاً لم تجربه فى سوقها المحلية إذا كان النظام فيها لا يأخذ بالتخطيط المركزى، وبالعكس فإن الشركة التى تعمل أصلاً فى مجتمع يطبق التخطيط المركزى، قد تجد من الصعب عليها التكيف على العمل فى سوق أجنبى يخضع للإقتصاد الحر.

خامسا : الثقافة والمجتمع: Culture and Society:

إن نوع الثقافة السائدة فى مجتمع ما يؤثر فى نظام التسويق به، وبالتالى فإن اختلاف الثقافات بين المجتمعات المختلفة يوجب على الشركات أن تحاول استخدام الأساليب والسياسات التى تتلاءم مع كل ثقافة، وهذا المطلب يجعل التسويق الدولى جد مختلف عن التسويق المحلى.

علينا فى التسويق الدولى أن نعرف اللغات الأجنبية، أن نعرف ما إذا كان يوم السبت أجازة، أن نعرف ما إذا كان المساومة على الأسعار على مستوى الإستهلاك النهائى أمرًا عاديا، أن نعرف ما إذا كانت المحلات التجارية تغلق أبوابها لثلاث ساعات بعد الظهر، أن نعرف ما إذا كان من المحتم أن يتحدث مندوب البيع بالأسبانية، أن نعرف ما إذا كان التمسك بالدين يقلل الطلب على الخمر، أن نعرف ما إذا كانت طرق التربية تعلم الفرد احترام التاجر والثقة فيه. أن نعرف ما إذا كان ركوب السيارات هدفه سرعة الإنتقال أم المظهرية، أن نعرف ما إذا كان المستهلكون يقدرون اعتبارات النظافة عند مقارنتهم للأسعار، أن نعرف ما إذا كان العوام يحتذون حذو الطبقات الأعلى مستوى، أن نعرف مدى

الروح العدائية لبلدنا كرمز لشئ ما (التفوق، الاستعمار، الاستغلال، التوسع....الخ.) أن نعرف ما إذا كان الرقص الغربى مسموحًا به للفتيات، أن نعرف انماط إعطاء الهدايا، وأن نعرف أشياء كثيرة لايمكن أن نحصرها هنا، وكلها فى الغالب ستكون مختلفة عما هو سائد فى سوقنا المحلية.

سادسا: التكتلات الإقتصادية :

يتميز العصر الحديث بنشأة ونمو وأهمية التكتلات الإقتصادية فى العالم، خاصة فى الفترةالتى أعقبت الحرب العالمية الثانية، وتزداد أهميتها مع مرور الوقت، وهدف التكتلات الإقليمية هو بطبيعة الحال تحقيق مزايا إقتصادية لأعضائها بشكل أو بآخر وعلى رجل التسويق الدولى أن يأخذ تلك التكتلات الإقتصادية فى اعتباره باعتبارها عاملاً مؤثراً فى سلوكه، سواء كان التأثير بتنمية الفرص امامه، أو بتقييدها فى وجه محاولاته.

وتتخذ التكتلات الإقليمية أشكالاً متعددة متفاوتة فى درجة الإنضمام والإندماج والوحدة والتأثير والسيطرة على الأعضاء، الخ.

١- مناطق التجارة الحرة Free Trde Areas

وفيها تلتزم الدول الأعضاء بإلغاء الرسوم الجمركية فيما بينها، وكذلك إلغاء أى قيود على حركة الواردات فيما بينهما، فلا يطبق نظام الحصص quotas على أى عضو من قبل عضو آخر.

٢- الإتحادات الجمركية custom unions

وفيها تلتزم الدول الأعضاء - بالإضافة للإجراءات المطبقة فى مناطق التجارة الحرة - بفرض تعريفة جمركية موحدة على السلع المستوردة من خارج الإتحاد وتحل هذه

التعريفة محل التعريفات المتعددة التى كانت تطبقها الدول الأعضاء قبل الإتحاد. ويلاحظ أن هذه الصورة من صور التكتل تخطو خطوة أخرى متقدمة على مناطق التجارة الحرة صوب الوحدة الإقتصادية.

٣- الأسواق المشتركة common markets

وهذه خطوة أخرى إلى الأمام نحو الوحدة الإقتصادية بالمقارنة بالشكلين السابقين للتكتل الإقتصادى، فبالإضافة إلى إزالة القيود على حركة الواردات (رسوم جمركية أو حصص) بين أعضاء السوق، فإن القيود على حركة عناصر الإنتاج تتم إزالتها أيضاً.

٤- الاتحادات الإقتصادية economic unions

ولا يكتفى هنا بمجرد إزالة القيود على حركة السلع والخدمات وعناصر الإنتاج، بل يمتد جهد التوحيد إلى التنسيق فى السياسات الإقتصادية للدول الأعضاء كسياسات المال وسياسيات العقد.

٥-الإندماج الإقتصادى الكامل Total Economic Integration

وهنا تصبح إقتصاديات الدول الأعضاء إقتصادياً واحداً، حيث تتوحد السياسات الاقتصادية، ويتولى وضعها والإلزام بها سلطة موحدة تهيمن على الإقتصاد الموحد.

ومن المؤكد أن صور التكامل والإندماج الإقتصادى المختلفة بين الدول تتأثر إلى حد كبير بالاعتبارات السياسية، وذلك يؤكد وحده عامل البيئة فى صنعه للأشياء. وما يهمنا هنا التأكيد على أن صور التكتل الإقتصادى المتعددة لها أكبر الأثر على نشاط التسويق الدولى، وهى بالتأكيد تجعله مختلفاً فى مشكلاته عن التسويق المحلى.

المبادئ العامة للتسويق الدولى :

ويمكن الآن أن ننتقل إلى بيان المبادئ الإقتصادية الأساسية التى يقوم عليها التسويق الدولى وتلك هى :

أولاً: تقسيم العمل :

إن مبدأ تقسيم العمل الذى أمكن تطبيقه بنجاح فى داخل كل دولة، ينطبق أيضاً بين الدول المتعددة، بمعنى أنه يكون من الأفضل إقتصادياً لدولة أو دول معينة أن تتخصص فى إنتاج سلع معينة، بينما تستورد السلع الأخرى من الدول الأجنبية، والتجارة الدولية هى التى تتيح الفرصة لهذا التقسيم للعمل فى إنتاج السلع. ونفس الشئ ينطبق إلى حد ما فى مجال الخدمات كإقراض الأموال، والنقل البحرى والتأمين.

ليس من الإقتصاد إذن أن تحاول الدولة إنتاج كل شئ فبعض الخدمات والسلع محلى بالضرورة فى طبيعته، فاللبن مثلاً بسبب قابليته للتلف السريع ليس محلا للتجارة الدولية، وكذلك الرمال والطوب بسبب ضخامة تكاليف نقلها، ولكن هناك سلع أخرى يمكن أن تخضع لقاعدة التخصص وتصبح بالتالى مجالاً للتسويق الدولى.

وقد تؤدى عوامل المناخ أو الثروات الطبيعية المتوافرة إلى أن تقوم دولة بإنتاج سلع معينة للاستهلاك المحلى وللتصدير معاً ، كتخصص مصر والسودان بسبب ظروف الطبيعية إنتاج أجود أنواع القطن فى العالم، ومن جهة أخرى فقد تعوق الظروف الطبيعية إنتاج سلعة معينة ويتعين بالتالى إستيرادها، كإستيراد الولايات المتحدة للموز وخام الصفيح. ومع ذلك فهناك الكثير من السلع التى يمكن إنتاجها فى كل أرجاء العالم تقريباً، ومع ذلك فهى محل للتجارة الدولية، وتقسيم العمل هنا مبنى على إعتبارات التكلفة، وباستثناء نتائج فرض تعريفات أو إجراءات جمركية معينة، فسوف تميل كل دولة

إلى إستيراد السلع التى تكون تكاليف إنتاجها محلياً أغلى من تكاليف إستيرادها . وليس المقصود بالتكاليف تكاليف العمل فقط، إنما أيضا تكاليف المواد الخام والوقود، وتكاليف رأس المال. وتكاليف الإستهلاكات. وتكاليف النقل، وكل عناصر التكلفة الأخرى والدول بالطبع تختلف فيما بينها فى تلك التكاليف جميعاً، وفى إمكانيات التوفير فيها. فالبعض كفاية العمل به عالية والبعض الآخر بالعكس والبعض يحقق وفورات هامة من الإنتاج الكبير والبعض الآخر لا يتمتع بهذه الميزة.

ويمكن إيراد العديد من الأمثلة على ذلك. فالمملكة المتحدة تصدر معدات النسيج إلى مصر، لأن الأولى تستطيع إنتاجها بكفاءة أعلى من الثانية وبالتالى بتكلفة أرخص، واليابان تصدر المنسوجات إلى الولايات المتحدة لأن الأولى تستطيع إنتاجها بتكلفة أقل، ومصر تصدر الأسمنت إلى السودان لأن تكلفة إنتاجها بالأولى أرخص، ولبنان يصدر التفاح إلى الخارج لأن تكلفة الإنتاج أقل وهكذا.

وبالإضافة إلى ذلك. فإن التخصص لا يقتصر على حدود الدول، إنما قد يشمل التخصص مناطق واسعة من العالم تضم كل منها عدة دول. فنجد العالم ينقسم إلى دول زراعية تصدر الخامات ودول متقدمة تصدر المنتجات الصناعية، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل إن التبادل يقع أيضاً بين الدول الصناعية وبعضها البعض فكما ذكرنا من قبل نجد اليابان تصدر المنسوجات إلى الولايات المتحدة وكذلك السيارات والمعدات الكهربائية الخ. بل إنه قد قيل إن اليابان تعامل الولايات المتحدة كما لو كان بلداً متخلفاً. إذ تستورد منها الخامات ثم تعود فتصدرها إليها فى شكل منتجات صناعية. وفى هذه الحالة فإن السلع المستوردة تكون عادة منافسة للسلع المنتجة محلياً وإذا لم تكن هناك إجراءات لحماية المنتجات المحلية. فإن السلع الأجنبية الرخيصة الثمن ستجد طريقاً ممهدا لغزو السوق.

ثانيا: التكاليف المقارنة :

ولا يترتب على ما تقدم بالضرورة أن كل دولة ستقوم بإنتاج كل السلع التى تتميز فيها عن غيرها، بمعنى أنها لن تنتج كل سلعة يتكلف إنتاجها محلياً أقل من إستيرادها. وذلك بسبب الرغبة فى التركيز على الصناعات [1] التى تكون ميزتها فيها أكبر. أى أن مصر تستورد القمح مثلاً رغم أن تكاليف إنتاجه محلياً أرخص، وذلك لرغبتها فى التركيز بدرجة أكبر على إنتاج القطن الذى فيه لها أكبر ميزة على الدول الأخرى فتقسيم العمل الدولى يطبق بحيث تتحقق للدولة أكبر ميزة ممكنة بتخصصها فى إنتاج السلع التى تتفوق فيها بدرجة كبيرة وتهمل السلع التى نسبة تفوقها فيها أقل.

ثالثا : فائض الإنتاج :

كذلك لا يترتب على ما سبق أن كل صناعة محلية تتميز على الصناعات المشابهة فى الخارج ستشتغل بالتصدير. فالمبادئ السابقة تحدد الصناعات التى تنتج سلعاً يمكن تصديرها، ولكنها لا تحدد النقطة التى تبدأ عندها تلك الصناعات فى التصدير بالفعل. فمن المؤكد أن احتياجات السوق المحلية تكون لها الأسبقية فى أغلب الأحوال. بمعنى أن الصناعة لن تصدر كثيراً طالما أن السوق المحلية تمتص كل إنتاجها المتزايد. وهناك إستثناءات على ذلك بالطبع، كم حدث فى الحرب العالمية الثانية، حين تعمدت المملكة المتحدة زيادة صادراتها والحد من إستهلاكها المحلى وذلك بسبب الموقف اليائس للميزان التجارى البريطانى فى ذلك الحين.

فإذا تشبعت السوق المحلية إلى حد أن نمو الصناعة أصبح غير ممكن، أو إلى درجة أن تخفيض الأسعار لتنمية الطلب المحلى أصبح حتمياً، فهنا تبدأ الصناعة فى الإنتاج

---

(١) ويلاحظ أن لفظ الصناعة يستخدم هنا بمعناه الواسع فيشمل الزراعة والتجارة والصناعة (بالمعنى الضيق).

للتصدير، بافتراض أن منتجاتها قابلة للتصدير طبعا، وهذه النقطة - نقطة فائض الإنتاج- هى التى تحدد الوقت الذى تبدأ الصناعة فيه فى التصدير. أما إذا كانت الصناعة عاجزة عن سد السوق المحلية فاحتمال قيامها بالتصدير غير وارد، مالم تكن هناك أسباب أخرى (كالرغبة فى الحصول على العملات الصعبة مثلا) تدفع للتصدير قبل إكتفاء السوق المحلية.

وبالإضافة إلى ذلك فقد تلجأ الصناعة للتصدير قبل إشباع السوق المحلية إذا كان فى ذلك إستفادة بأسعار أفضل، أو إذا كان هناك فائض إنتاج مؤقت وغير ذلك. وللتمثيل على ذلك نفترض أن الدولة خفضت من قيمة عملتها، والنتيجة أن أسعار صادراتها فى الخارج ستكون أقل، ومن جهة أخرى فقد يقوم وكلاء الشراء الممثلين للدول أجنبية بشراء أى شئ يطلبونه بصرف النظر إذا كان هناك فائض محلى فى الإنتاج من الناحية الفنية، على أن الكميات المصدرة فى هذه الحالة تكون فى العادة محدودة أولاً وغير منتظمة ثانياً. وهناك سبب إضافى قد يدفع للتصدير قبل الوصول إلى نقطة فائض الإنتاج وهو الرغبة فى التمهيد للمستقبل حين تصل الصناعة إلى تلك النقطة.

رابعا: ميزان المدفوعات :

والمبدأ الرابع هو المحافظة على توازن ميزان المدفوعات الدولية، وذلك التوزان ضرورى وإلا تعرض إقتصاد الدولة للإهتزاز. يجب إذن أن يتوازن ما يدخل الدولة مع ما يخرج منها سواء كقيمة صادرات أو واردات أو شحن وتأمين، أو مصروفات سفر، أو مسموحات هجرة، أو فوائد وأرباح أو قروض، أو ذهب وفضة، أوعملات أجنبية ومالم يوجد هذا التوازن فإن دفع قيمة الصادرات والواردات سيكون صعباً، وربما مستحيلاً. والإعتماد المستمر على حركة الذهب أو لمنح القروض لتحقيق التوازن يهدد المركز التجارى للدولة فى الخارج.

خامسا: القوة الشرائية للدولة المستوردة:

والمبدأ الخامس يتعلق بتوافر القوة الشرائية لدى الدول المستوردة، أى لدى كل العالم التجارى، لأن كل دولة تستورد وتصدر فى نفس الوقت، وعلى حين يتعلق ميزان المدفوعات بوجوب توافر عملات أجنبية لانتقال القيم بين الدول، فإن القوة الشرائية تتعلق بقدرة مشترى السلع المستوردة على الدفع بالعملات المحلية، فتلك القوة الشرائية هى التى تحدد أبعاد السوق فى دولة معينة، وهى التى تحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع من الخارج، أى أن القوة الشرائية عامل له تأثيره فى السوق دولياً بنفس درجة تأثيره فى السوق المحلية. وعلى ذلك يجب النظر إلى الجهود الرامية إلى تنمية الدول المتخلفة، فى ضوء اثارها فى الأجل الطويل على قدرتها الشرائية وبالتالى على حجم أسواقها أمام منتجات الدول الأخرى.

سادسا: حتمية الترويج:

يجب الا يدخل فى روع القارئ، ترتيباً على المبادئ السابقة، أن التسويق الدولى عملية ميكانيكية تخضع لقوى معينة، ولا تحتاج لأعمال الترويج ، فمثل هذا الإعتقاد خاطئ من أساسه وكثيراً ما يفترض أنه إذا كانت دولة ما تتمتع بميزة تكاليفية على غيرها من الدول فى سلعة معينة قابلة للتصدير، كثيراً ما يفترض أن هذه الدولة ليست بحاجة إلى ترويج سلعتها لأنها ستباع أوتوماتيكية ترتيباً على ما تتمتع به من مزايا. والحقيقة أن التسويق الدولى لا يختلف فى هذا الصدد عن التسويق المحلى. بمعنى أن المنتج الجيد -مهما كان جيداً- لا يمكن أن يبيع نفسه بنفسه وإنما هو بحاجة إلى جهود ترويجية كبيرة قبل أن يعرف الناس بوجوده، ويقتنعون به، ويفضلونه على غيره، ويقررون شراءه. إن فكرة المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه هى فكرة موروثة من العصر الذى سادت فيه فلسفة التوجيه بالإنتاج على حساب الإهتمام بالعوامل التسويقية.

إن كمية السلع التى يمكن تصديرها لا تتوقف فقط على القدرة الإنتاجية المحلية بل على حجم وفاعلية الطلب عليها من الخارج. وذلك الطلب فى حجمه وفعاليته يتوقف على إعتبارات عديدة أهمها توافر القدرة الشرائية، وحدة المنافسة، وإجراءات الحماية الجمركية والتمييز فيها بين دولة أخرى.

فإذا كانت المعلومات عن سلعتنا غير متوافرة فى الأسواق الأجنبية، أو إذا كانت القدرة الشرائية لتلك الأسواق محدودة، أو إذا كانت المنافسة عليها شديدة، فسبيلنا الوحيد إلى تنمية الطلب هو القيام بجهود الترويج اللازمة. إن العامل الحاسم فى كسب الأسواق هو فى الواقع فعالية الترويج. ومن الخطأ تصور أنه يكفى لمصر أن تبيع البرتقال إلى أوربا بسعر ٥ قروش للكيلو لتكتسح السوق، لأن تلك السوق ستظل أسيرة لدول أخرى تقوم بالترويج بفاعلية أكبر حتى ولو كان سعر الكيلو من برتقالها يصل إلى خمسين قرشاً.

الفصل الثالث

نظام التسويق الدولى

نظام التسويق المحلى:

النظام هو مجموعة من العناصر التى ترتبط ببعضها البعض إلى الحد الذى تصبح فيه كلاً واحداً، وأهم خواص النظام أن القيمة الإجمالية له أكبر من مجرد الجمع العددى لعناصره. فجسم الإنسان عبارة عن نظام يتكون من عناصرترتبط ببعضها أشد الترابط إلى الحد الذى تصبح فيها كلاً واحداً، كما أن قيمة النظام ككل أكبر من قيمة العناصر فى تجمعها منفردة. والاعتماد المتبادل بين أجزاء النظام أمر ضرورى بحيث يعتمد كل جزء على الأجزاء الأخرى، كذلك يستمد قيمة من إنتمائه للنظام، ويفقدها جزئياً أو كلياً بانفصاله عنه.

وفى النظام البسيط تكون عناصر النظام مجرد مكونات أو عوامل مفردة، بينها علاقات سبب ونتيجة. أما فى النظم المعقدة فالعناصر عبارة عن نظم فرعية، وقد تتكون هذه من نظم فرعية أدق، وهكذا. ونظام التسويق هو أحد هذه النظم المعقدة والتى تتكون من نظم فرعية مختلفة الطبيعة والدرجة.

ومكونات هذا النظام المعقد هى أولاً المشروعات المختلفة - قطاع عام أو قطاع خاص- التى تنشأ لإنتاج وبيع السلع والخدمات، وهذه وبالتالى تتكون من نظم فرعية داخلية كالشركات التابعة أو الأقسام أو الفروع أو مراكز التكلفة أو ورش الإنتاج أو جماعات العمل. أما المجموعة الثانية من مكونات النظام فهى الجمعيات والهيئات المختلفة فى الصناعة والتجارة كالغرفة التجارية مثلا. والمجموعة الثالثة تشمل الأفراد العاملين فى مجال التسويق الدولى بتجمعاته (بنظمهم الفرعية) المختلفة. والمجموعة الرابعة تشمل

نظما فرعية أخرى تربط النظام التسويقى بالنظم الإجتماعية الأخرى فى الدولة، وذلك بحكم إنتمائها للنظام التسويقى ولواحد أو أكثر من تلك النظم فى نفس الوقت، ومن خلال هذا الربط يتم التفاعل. وجدير بالذكر أن المجموعات الثلاث الأولى أيضا لها نفس طبيعة الإنتماء المزدوج فى كثير من الحالات.

عندما يكون النظام الفرعى فى هيكل معقد متتالى الدرجات من النظم كنظام التسويق الدولى، فإن النظم الفرعية الأدنى درجة تعتبر هى أجزاءه، والنظم الأكبر تعتبر هى البيئة المحيطة به. وتأثير المحيط على النظام (أى تأثير النظام على نظام فرعى) يعتبر مدخلات Inputs، أما تأثير النظام فى المحيط (أى تأثير النظام الفرعى فى النظام) يعتبر مخرجات Outputs، سالبة كانت أو موجبة. أما التأثيرات فيما بين أجزاء النظام - أى التفاعلات داخلة- فهى سلوك النظام Behaviour of the system.

نظام التسويق الدولى (مدخل إدراكى):

يندمج نظام التسويق المحلى داخل نظام التسويق الدولى الذى يمكن تحديد أجزائه الأساسية فى خمس مجموعات:

١- نظم التسويق المحلى فى مختلف البلدان.

٢- المؤسسات الوسيطة المختلفة التى تنشأ كقنوات لربط تلك النظم معاً.

٣- الشركات العالمية.

٤- الوكالات والترتيبات التى تضم أكثر من حكومة واحدة.

٥- الهيئات والتنظيمات الدولية.

وليس لنظام التسويق الدولى حدود جغرافية ثابتة، وإنما تتفاوت حدوده تبعاً للأهداف، ففى حين نجد نظام التسويق المحلى محدوداً ومحدداً بمنطقة أو مناطق جغرافية معينة، فإن نظام التسويق الدولى قد يتباين من تغطية دولتين فقط إلى تغطية الكرة الأرضية بأكملها.

وتهمنا بالدرجة الأولى فى شأن نظام التسويق الدولى أن ندرك نطاقه وتركيبه، وهذا ما يمكن توضيحه فى شكل (١/٣) .

ونجد فى هذا الشكل أن أهداف المشروع قد احتلت مركز الدائرة لأن الأهداف بطبيعة الحال تمثل الغاية من كل النشاط وحولها يدور كل العمل. لتحقيق هذه الأهداف فإن المشروع يقوم بتكوين الإستراتيجيات الملائمة ورسم السياسات ووضع الخطط المناسبة.

وتتعلق السياسات والإستراتيجيات والخطط بأربعة أمور أساسية، الأول هو الناحية الهيكلية، والثانى هو التسويق، والثالث هو الإنتاج، والرابع هو التمويل.

من الطبيعى أن كلاً من هذه الجوانب الوظيفية يتضمن مجالات فرعية متعددة نكتفى ببيان أهم ثلاث منها فى الشكل.

ومن الخارج فإن المشروع تحيط به عناصر وقوى إيجابية وسلبية، يجب تمييزها وفهمها والتنبؤ بها قبل أن تتمكن الإدارة من الموازنة بين البدائل المختلفة للتصرف بشكل منطقى ورشيد. وآثار تلك العناصر المحيطة على المشروع غاية فى التعقيد ، فكلما اتسع نطاق عمل المشروع ، كلما تعددت التأثيرات وتباينت الإتجاهات بشكل يصعب حصرها معها. ومن هذا التنوع والتباين تنشأ الفرص والحوافز وتنشأ العقبات، وتفرض الحتميات، ويثور التشكك ، ويسود عدم التأكد، ومن هذا كانت دراسة المحيط فى التسويق الدولى على أعلى درجة من الأهمية.

نظام التسويق الدولى (مدخل إجرائى):

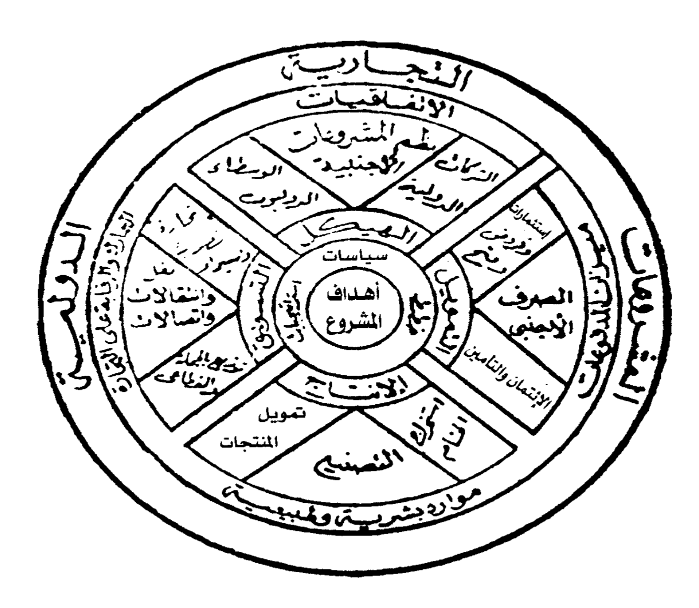
بينا أعلاه أبعاد مشكلة التسويق الدولى بشكل عام، وركزنا على إبراز أهمية تأثير البيئة المحيطة بنشاط التسويق الدولى. ويمكن بعد ذلك أن نتناول بالتحليل الخطوات والإجراءات العملية التى تتخذ أثناء عمليات التسويق الدولى، وسوف يكون نموذجنا فى ذلك هو تحليل نظام التصدير والإستيراد.

أولا: الملامح العامة لنظام التصدير والإستيراد :

إن الغرض الأساسى لمحاولة تجريد عمليات التصدير والإستيراد والسداد، وتصويرها فى شكل نظام واحد متكامل الأجزاء. هو إتاحة الفرصة لتحديد نطاق وطبيعة المسئوليات الإدارية فى مجال التسويق الدولى التحديد الدقيق. وتحديد وظائف وانشطة الإدارة دون لبس أو غموض أى التوصل إلى توصيف دقيق للعمل الإدارى فى التسويق الدولى، على أننا فى تتبعنا لمسار العمليات إبتداء من إتخاذ القرار باستغلال الفرص التسويقية فى الأسواق الأجنبية وحتى إتمام توزيع المنتجات المصدرة، سوف نتمكن فى نفس الوقت من تحقيق التصور الشامل للنظام ومن إدراك وفهم وظائف أجزائه الفرعية، ليس فقط فى تشابكها معاً، وإنما فى تسلسلها الزمنى أيضاً.

مثل هذا التصور الشامل، والإدراك والفهم للأجزاء فى تفاعلها معاً وإسهامها فى فاعلية الكل، سوف يكون أداتنا الأساسية فى إمكان التحليل السليم لمختلف جوانب التسويق الدولى. وتستمد طريقة التحليل المستخدم فى تصوير النظام هنا من أسلوب تحليل المسارات الحرجة Critical Path Analysis، حيث سنحاول تحديد العناصر الحرجة أو الهامة فى النظام، مع بيان ترتيبها، ودرجة الإعتماد المتبادل بينها، وبالتالى تتحدد المهام الأساسية والمهارات اللازمة للإضطلاع بها.

يصور شكل (٢/٣) نظام التصدير والإستيراد فى إجماله، بصرف النظر عمن يؤدى الأنشطة بنفسها، وقد يقتصر نطاق أعمالها على أحدها أو بعضها فقط والغالب أن تسلك المسلك الأخير تاركة لغيرها من الشركات أداء ما لا تؤديه هى من أنشطة، ويوضح الشكل الأطراف الرئيسية فى عملات التصدير والإستيراد المصدر والمستورد وكذلك الوكالات والشركات التسهيلية وهى التى تؤدى الوظائف الفرعية، وتشمل تلك الوكالات التسهيلية المورد، شركة الشحن والنقل، والبنوك، شركة التأمين، المصالح الحكومية المختصة.



شكل (٣/ ١) نطاق وتركيب نظام التسويق الدولى
(Source E. Kolde, International business Interprire Pentice-Hall, Inc, New Jersey, 1966)

وطبيعى أنه من الجائز فى أى مرحلة أن يؤدى العمل أكثر من شركة أو هيئة واحدة، وتعمل هذه الشركات أو الهيئات معاً فى مرحلة وظيفية معينة، ورغم أن هذا التعدد فى القائمين بنفس الوظيفة يؤدى إلى زيادة تعقيد العمل إلا أن الوظيفة ذاتها تبقى ثابتة والعلاقات الوظيفية لا يطرأ عليها تغيير، ويمكن تصوير التعقيدات الإضافية بسهولة على شكل (٢/٣) لو أنا زدنا حجم الأجزاء المعينة من الشكل والتى تتأثر بالتعقيد. كذلك تجدر الإشارة إلى ان شكل (٢/٣) يصور نظام التصدير والإستيراد فى ظل إقتصاد غير موجه ونفس الشئ سينطبق فى الإقتصاد المخطط مركزياً مع إحلال الهيئات الحكومية محل الشركات ومع إخضاع العمل كله لخطة مركزية طبقاً لاحتياجات وإمكانيات الدولة ككل.

وعلى الرغم من أن تصوير النظام ككل بالشكل الذى نحاوله هنا، سوف يؤدى بالضرورة إلى الإسهام فى رفع كفاءة التطبيق عن طريق تحقيق شمول النظرة لدى الممارس، فإننا نهدف أيضاً إلى بيان الأنشطة المترابطة فى دائرة التجارة عابرة الحدود، ووضع الأساس الذى بناء عليه يمكن إجراء التحليل السليم للأهداف والسياسات والبرامج، والمساعدة فى تفهم وتقييم المبادئ الإقتصادية التى تحكم التسويق الدولى من وجهة النظر الإدارية، وأخيراً إتاحة الفرصة لإدراك المشكلات التطبيقية التى تواجهنا فى ممارسة التسويق الدولى، والتى بدون معالجتها يكون تحليلنا أجوف وحديثنا فارغاً من المعنى.

ثانيا: تحليل نظام التصدير والإستيراد:

على الرغم من الشكل المسطح للنظام كما هو مبين فى شكل (٢/٣)، فإن له ثلاثة ابعاد يجب أن ندركها جميعاً: محور العلاقة بين المصدر والمستورد، ومحور الزمن والذى يعكس تسلسل الأنشطة من وقت إتخاذ القرار بالتصدير إلى وقت دخول المنتجات هيكل التوزيع بالسوق الأجنبية، ثم التفريعات الجانبية من المحورين الرئيسيين إلى وكالات الخدمات التسهيلية.

ويلاحظ أننا وضعنا أرقام مسلسلة فى الشكل وذلك لتسهيل الربط بين النموذج التصويرى وبين التحليل النظرى لعناصره.

١- إتخاذ القرار بالتصدير

قد يكون الدافع إلى التفكير فى استغلال الفرص التسويقية فى الأسواق الأجنبية هو التأكد من وجود فرص جذابة إقتصادياً، أو الرغبة فى الحصول على أرباح أكبر، أو عدم كفاية الطلب فى السوق المحلية، أو التشجيع الحكومى، أو تحقيق المركز والمهابة، أو ربما مجرد الرغبة فى المغامرة فى سوق غير مألوفة، أو غير ذلك ومهما كان الدافع أو مجموعة الدوافع التى أدت إلى قرار التصدير فإن العمليات التالية يجب أن تسلك نفس الطريق فيما عدا الإختلاف فى بعض التفاصيل الفرعية.

٢- إثارة الطلب:

بعد أن يتم تحديد الفرص التسويقية التى سيسعى المشروع لاستغلالها فى الخارج يجب التفكير فى كيفية إثارة الطلب فى السوق المستهدفة. إذ من الواضح أنه لا يمكن أن يكون هناك تصدير أو إستيراد ما لم تتم أولاً تنمية الطلب إلى الحد الذى يقتنع عنده المستورد الأجنبى بأن هناك طلبًا كافيًا على السلعة من جانب المستهلكين. وتتضمن تنمية الطلب البحث عن الإحتياجات التى لم يتم إشباعها بعد ومحالة إشباعها، أو تحويل المستهلكين من تفضيل المنتجات المنافسة سواء كانت محلية أو مستوردة أيضاً إلى تفضيل المنتجات التى يزمع المشروع تسويقها، والترويج (أى نشاط إثارة الطلب) يتضمن فى الواقع أربعة أجزاء رئيسية هى وضع إستراتيجية العمل، وتحديد وسائل الترويج ومحتواه، ووضع البرنامج التنفيذى ثم تنفيذه بالفعل.

١/٢ الإستراتيجية :

ويجب أن تنبنى إستراتيجية الترويج - أى النظام العام الذى يحدد الأهداف ووسائل تحقيق الأهداف- على اعتبارين أساسيين: الأول هو ظروف وطبيعة السوق، والثانى هو موارد إمكانيات الشركة. فمن ناحية الاعتبار الأول نتخذ قرارات بشأن الجمهور أوالجماهير التى سيوجه الترويج إليها، وبشأن أفضل طريقةللوصول إلى الجمهور المستهدف، وبشأن حجم وثقل الجهد الترويجى اللازم، وسوف تطلب هذه القرارات توافر البيانات عن السكان والدخول والمنافسة وأنماط الإستهلاك والتنمية الصناعية والمؤثرات الزمنية والمكانية التى تكيف نوع وحجم الطلب فى دولة معينة.

أما من ناحية الموارد والإمكانيات فالأمر يتعلق بكمية الأموال وعدد الأفراد وحجم ونوعية المهارات التى يمكن للشركة أن تخصصها للترويج، والهدف بالطبع هو زيادة درجة تقبل السوق لمجموعة المنتجات إلى أقصى حد، مع تقليل مفردات هذه المجموعة إلى أدنى حد بما يتمشى مع أهداف الربح وإمكانيات الميزانية وذلك لا يمكن تحقيقه إلا إذا تم تخطيط الأهداف والأساليب والوسائل كلها فى نفس الوقت.

٢/٢: وسائل الترويج ومحتواه

لعل اختيار الوسيلة التى سيتم بها الإتصال بالسوق واختيار أداة الجذب (محتوى الرسالة الترويجية) التى تكفل خلق الإستجابة المطلوبة من السوق هما أخطر وأحرج العوامل المؤثرة فى إثارة وتنمية الطلب. ويشمل ذلك اختيار المزيج الترويجى المناسب (من ناحية الوسائل والمحتوى) من بين البدائل التالية:

١/٢/٣ الإعلان : الدوريات، الملصقات، الراديو، التليفزيون، البريد المباشر.

٢/٢/٣ العرض: المعارض والأسواق الدولية، والأسواق على مستوى الصناعة أو السلطة، المراكز التجارية، الملصقات، الخ.

٣/٢/٢ الإتصال الفردى: العينات ، الكتالوجات، المراسلة، الزيارات.

٤/٢/٢ الدعاية والعلاقات العامة: البيانات، المؤتمرات والإجتماعات، المقالات، التمثيل لدى الحكومات.

وسوف يناقش كل ذلك بالتفصيل فى فصل لاحق.

٣/٢ البرامج:

البرنامج هو الترجمة العملية والتنفيذية للأهداف والإستراتيجيات والسياسات التى سبق اختيارها. فهو عبارة عن خطة دقيقة ومفصلة تتحدد فيها الإعتمادات المالية والواجبات والوسائل ومواقع وأوقات التنفيذ والمسئولون عن التنفيذ والهدف من هذه الخطة مزدوج، فهى أولاً تسعى لتقليل درجة عدم التأكد إلى أقصى حد وذلك بإجبار الإدارة على التنبه لكل التفاصيل قبل الإقدام على العمل وقبل الإرتباط بحملة ترويجية معينة، وهى ثانياً تمثل تحديداً لخطوط العمل التى سترشد به مواقع التنفيذ المشتقة جغرافياً وربما فى مناطق شاسعة من العالم.

٤/٢ التنفيذ:

لا جدوى من أى برنامج، مهما أحسن إعداده وروعيت الدقة والطريقة العلمية فى رسم خطوطه، مالم ينتقل إلى مرحلة التنفيذ، وسوف تتوقف درجة تعقد هذه المهمة وحجمها على عوامل متعددة - الوسائل وأدوات الجذب ودرجة التكرار ودرجة التركيز والمشاركين فى التنفيذ والإعتماد المالى المصرح به. كذلك سيتوقف تنفيذ البرامج فى عدد من الدول المختلفة على فاعلية الإتصالات بين المصدر وبين قوة العاملين فى الميدان واللذين على عاتقهم سيقع التنفيذ.

٤/٣ الإثارة والإستجابة

تولد الحملة الترويجية، مع بدء تطبيقها الإثارة المطلوبة والتى ستوجه بطريق مباشر أو غير مباشر إلى الشركات والأفراد اللذين لديهم الطاقة لاستيراد المنتجات محل الترويج، فإذا كانت الحملة فعالة فسوف يستمر تزايد حجمها وتركيزها حتى يستجيب لها واحد أو أكثر من المستوردين المحتملين وسوف تتخذ الإستجابة فى العادة صورة الإستفسار عن الأسعار والشروط وغير ذلك من مواصفات المنتج، أو تتخذ صورة طلب عرض من المصدر. واتخاذ المستورد لهذه الخطوة لا يعنى تحمله بأية التزامات قانونية أو أدبية، ومع ذلك فهذه المرحلة من أحرج مراحل العملية حيث أنها ستفتح باب المفاوضات التى بدونها لا يمكن ان يحدث أى تصدير أو استيراد حتى فى أكثر العمليات روتينية.

٥- الإستفسار:

تمثل إستجابة المستورد إشارة البدء فى المفاوضات المباشرة بالنسبة للمصدر ولا بد كى نضمن فاعلية المفاوضات أن تتوافر لدى المصدر المعلومات الكافية والدقيقة عن كل الحقائق والظروف المحيطة بالعملية، وعلى المصدر أيضاً أن يتأكد من ثبات كل المتغيرات لحماية نفسه ضد أية تقلبات خارجية، وهذا كله سيتوقف على فاعلية عملية الإتصالات بين الأطراف المعنية.

٦- إعداد العرض

١/٦ و ٨/٦ المنتج

يجب على الشركة المصدرة، كى تضمن عدم مواجهة مخاطر فى المستقبل، وقبل أن تقدم عرضاً ملزماً، يجب أن نتأكد من إمكانيات التوريد بالكميات وبالمواصفات والأسعار المعروضة(١/٦) ويمكن للشركة التى ليس لديها مخزون خاص بها للوفاء بالعرض، أن

تضمن ذلك عن طريق الحصول على «بديل شراء» من المورد الذى ستشترى منه، ومعنى ذلك أن يكون هناك إتفاق يضمن للمصدر التوريد المطلوب بشروط ستظل ثابتة طوال فترة المفاوضات (٦/٨)، ومثل هذا الإتفاق يمثل الحقائق التى سيبنى عليها المصدر حساباته.

ويتصرف المشروع الصناعى (والذى لديه جهاز التصدير والمخزون الخاصين به) بنفس الطريقة تقريباً، حيث بدلاً من الحصول على إتفاق بالشراء فإنه ستتاكد من إمكانية التوريد من اقسام الإنتاج به. ونفس الشئ إذا كان سيتعاقد من الباطن على التوريد أو سيحصل على البضاعة المطلوبة من الشركات التابعة أو الأقسام المستقلة فى ظل نظام لا مركزية الأقسام.

٦/٢و٦/٧ النقل

وثانى العوامل الرئيسية هو توافر القدرة على نقل وتسليم البضاعة بطريقة إقتصادية (٦/٢) خاصة وأن النقل المائى- وهو المحتمل للجزء الأعظم من العمليات الدولية- يتم بشكل غير منتظم وغير دورى إلى حد كبير، إذ يتميز النقل عبر المحيطات والبحار- إذا قورن بالنقل البرى داخل الدولة- بمسافات أطول، وسفن أقل، وسرعات أبطأ، وتلك كلها خصائص تفرض قيوداً شديدة على درجة انتظام وتكرار الإتصال بين الدول والمناطق المختلفة فى العالم. ليس هذا فقط وإنما الكثير من السفن التجارية لا يعمل طبقا لمسار وجدول ثابت ومنتظم من جهة الموانى التى تمر بها أو الأوقات التى ترسو فيها بالموانى المختلفة، وحتى المنتظم منها فإنه خاضع بالضرورة للظروف الطارئة فى البحار والعلاقات الدولية والتى تجبره على تغيير جدوله ومساره.

وعلى ذلك فليس هناك تأكيد بإتمام التسليم فى ميناء أجنبى معين فى وقت معين ما لم يتم الحجز على رحلة محددة ومؤكدة مقدماً. وتضمن الشركة المصدرة ذلك عن طريق البحث عن وسيلة النقل الأنسب والحصول على «بديل شحن» تتحدد فيه الحمولة والوقت

وميناء الوصول والمصاريف (٦/٧) وهى تفعل ذلك سواء بمساعدة سماسرة الشحن أو شركات الشحن أو عدم مساعدتهم والمفروض أن يظل هذا البديل أو عرض الشحن مفتوحا طول المدة اللازمة لإتمام المفاوضات.

٦/٣ و ٦/٦ التمويل والإئتمان

تختلف تكاليف تمويل أى عملية تصدير واستيراد تبعاً لاختلاف الإئتمان، والعملة، وأساليب الدفع، والطرق والإجراءات التى سيتم من خلالها إنجاز العمليات المالية (٦/٣)، ولذلك يتعين على الشركة المصدرة أن تحدد العوامل والإعتبارات المالية المختلفة قبل إرسال العرض (٦/٦) وعلى الرغم من أن بعض الجوانب المالية - مثل المتعلقة بالمنتج والنقل سيكون عرضة للتغيير أثناء المفاوضات فعلى الشركة المصدرة أن تتوصل إلى تقديرات حاسمة وتحديد دقيق لنطاق المرونةقبل البدء فى المفاوضات، ولما كانت الترتيبات المالية ستؤثر فى التكلفة الإجمالية للعملية كان من الصعب تحديد السعر الذى يمكن قبوله قبل أن يتم تحديد التكلفة المالية بشكل تقريبى بحيث لا يتوقع تغيره إلا فى حدود ضيقة. وطبيعى أن البنوك تكون مصدراً أساسياً لتقديم الإستثمارات فى هذا الصدد.

٦/٤و٦/٥ الرقابة الحكومية

وفى نفس الوقت الذى تجرى فيه الترتيبات الأخرى يجب التنبيه إلى ما تفرضه الحكومات فى البلدين من قيود وإجراءات بالنسبة للعملية المزمعة (٦/٤) فإذا كانت هناك حصص للتصدير أو الإستيراد من أى نوع، وجبت دراستها قبل أى اعتبار آخر، لأن هذا القيد سيكون ملزماً ولن يملك أى من المصدر أو المستورد تغييره، هذا والرقابة الحكومية شقان: الأول تفرضه الحكومة المصدرة، والثانى تفرضه حكومة البلد الذى سيتم التصدير إليه. ومن أمثلة القيود الحكومية غير نظام الحصص، حظر التصدير إلى دول معينة، أو حظر الإستيراد من دولة معينة أو حظر استيراد سلعة معينة أو تصدير سلعة معينة، أو

فرض شروط معينة لإتمام التصدير مثل وضع حد أدنى للسعر مثلا. والحصول على المعلومات عن هذه الرقابة الحكومية يستغرق بعض الوقت والجهد، وإن كان أغلبه يفترض إتمامه مقدمًا قبل التفكير فى التصدير، وغالباً ما يقسم المصدر والمستورد المهمة بينهما بحيث يتولى كل توفير البيانات عن القيود التى تفرضها حكومته.

٧- تحديد الشروط

بعد ذلك تتجمع البيانات التى يتم الحصول عليها من المراحل السابقة مع البيانات الداخلية فى الشركة المصدرة عن تكاليف التشغيل والتعبئة والنقل الداخلى والهوامش ومعدلات الربح، وبناء على تحليل كل هذه البيانات تقوم الإدارة بتحديد الشروط التى يمكن عرضها على المستورد المحتمل، ويجب هنا أن نتوصل إلى تقديرات محددة بخصوص السعر (١/٧) والإئتمان (٢/٧) والتسليم (٣/٧) وأى شروط أخرى خاصة فنية أو تجارية أو قانونية (٤/٧)، ويجب أن تكون هذه التقديرات من الدقة والتحديد بحيث يمكن للشركة أن تلتزم بها بشكل قاطع. فإذا كانت هناك حدود للمرونة عند التفاوض وجب أن تحدد هذه بدقة ووضوح مقدماً لتجنب الأخطاء وسوء التقدير فى المفاوضات.

٨- العرض

يعتبر العرض عملاً قانونياً، وهو يتكون من تحديد مختصر للشروط فى لغة محددة وواضحة لا تحتمل تأويلاً أو غموضاً، ويرسل هذا العرض إلى المستورد المحتمل بالبريد الجوى أو بالبرق أو بالتلكس.

٩و١٠ استلام العرض وتقييمه

يمكن للشركة المستوردة بعد تلقى العرض أن تقيم العلاقة المزمعة مع المصدر بشكل أكثر تحديداً من ذى قبل، وهى بالطبع ستدرس الشروط وتقارن بينها وبين

العروض البديلة التى تلقتها من المصدرين الآخرين، وتوازن بين كل منهما وبين متطلبات السوق، ثم توصل إلى تقدير احتمالات إتمام عملية مربحة بالنسبة لها.

١١- المفاوضات والقبول

وبناء على هذا التقدير فإن الشركة المستوردة سوف تقبل العرض أو ترد عليه بمقترحات للتغيير فى الشروط لصالحها، وسوف يرد المصدر على تلك المقترحات بمقترحات أخرى بهدف المحافظة على العرض الأول بلا تغيير بقدر الإمكان، وسواء استمرت المفاوضات بفترة طويلة أو قصيرة فسوف تنتهى بالقبول غير المشروط أو الرفض من قبل أحد الطرفين، وفى حالة الرفض تنتهى العملية عند هذا الحد، أما إذا تم القبول فإن التعاقد قد تم وإن لم يكن من الناحية الشكلية.

١٢- العقد

يتحول بعد ذلك الإتفاق إلى عقد مكتوب (١/١٢) ، وعلى الرغم من عدم أهمية من الذى يعد العقد من الناحية النظرية فإن المصدر عادة هو الطرف الذى يعده (٢/١٢) ولا يجب النظر إلى العقد باعتباره ناحية شكلية بحتة، إذ أنه وسيلة أساسية للتأكد من وضوح الشروط تماماً وعدم وجود أى ثغرات أو نقط غامضة أغفلت فى أثناء مرحلة المساومة، أو بعبارة أخرى هو تحديد لحقوق وواجبات كل من الطرفين بشكل يفيد فى البت فى أى منازعات بواسطة طرف ثالث إذا نشأت أية منازعات، ويجب أن يحتوى العقد على كل التفاصيل الضرورية وبلغة بسيطة وواضحة ومتمشى بدقة مع قوانين كل دولة، ووضوح اللغة أمر بالغ الأهمية خاصة فى حالة اختلاف اللغة (٣/١٢) بعد ذلك يتم التصديق على توثيق العقد ويتم إشهاره طبقا للإجراءات المحددة (٤/١٢).

١٣- التعزيزات

يؤدى توقيع وتوثيق العقد إلى التزام كل من الطرفين به التزاماً كاملاً وعلى كل منهما الوفاء بما يحويه من شروط، ويتعين على المصدر بالتالى أن يبدأ فى التنفيذ بالبت فى ترتيبات البدائل، فيعزز بديل الشراء (أو يخصص البضاعة بمخازنه) ويصدر أمر شراء محدداً للكميات والمواصفات المطلوبة (١٣/٤ ، ١٣/٥) ، ويحول بديل الشحن إلى عقد النقل (١٣/٣، ١٣/٦) بمقتضاه يلتزم الشاحن بتوصيل البضاعة فى الموعد وفى الميناء المحددين فى عقد التصدير، ويلتزم المصدر بتسليمه البضاعة وتسديد النولون طبقاً لعقد النقل.

ويتم بعد ذلك السير فى إجراءات استصدار التراخيص والوثائق اللازمة (١٣/٢، ١٣/٧)، وإتمام ترتيبات التمويل مع البنك (١٣/١، ١٣/٨).

١٤- الإئتمان والتمويل

إذا كان العقد يتطلب خطاب ضمان أو دفع مقدم أو إرسال اعتمادات مستندية. فإن مساهمة المستورد فى هذه المرحلة ضرورية. ويتم ترتيب كل المسائل المالية من خلال بنك المصدر وبنك المستورد، وقد تبدأ الإجراءات المالية -بروح التعاون- من وقت التعاقد المبدئى وتستمر خلال المفاوضات إلى أن يتم تحديد التمويل الفعلى.

١٥- الاستعداد للشحن

يجب عند هذه النقطة القيام بإجراءات الشحن. فترسل أولا تعليمات محددة للمورد بخصوص تعبئة البضاعة لحمايتها أثناء الرحلة (١٥/١). وقلما تكون وسائل التعبئة المستخدمة محلياً ملائمة للنقل الخارجى.

ويجب الاهتمام بتصميم الأوعية والمواد المصنوعة منها لأن النولون يحسب على أساس الحجم أو الوزن أيهما أكبر وبالتالى فقد يكون من الأوفر استخدام أوعية باهظة التكاليف إذا كان التوفير فى النولون أكبر، وقد يكون من تحمل بعض المخاطرة المحسوبة مقدماً لإتلاف البضاعة أفضل اقتصادياً من محاولة ضمان الحماية التامة لها.

بعد ذلك يتم ترتيب نقل البضاعة إلى الميناء وسوف يتطلب هذا الحصول مقدماً على تصريح تسليم من الشاحن أو وكيله أو سلطات الميناء حتى يمكن نقل البضاعة إلى داخل الميناء ثم إلى الرصيف الذى ستبحر منه السفينة (٢/١٥).

والخطوة التالية هى إستيفاء أى إستمارات أو إقرارات حكومية لازمة عن تصدير البضاعة، لأن تلك وإن كان لا تخدم غرضاً معيناً للمصدر، فإنها تعتبر مصدر المعلومات الأساسى للحكومة عن حركة التجارة الخارجية (٣/١٥).

وطبيعى أن التأمين البحرى على البضاعة أمر ضرورى ، وبالتالى يتم التأمين ويكون المستند هنا هو بوليصة التأمين (٤/١٥).

وقد تستدعى بعض القوانين فى بعض البلدان فاتورة قنصلية معتمدة من قنصلية الحكومة المعينة وتلك يجب بالتالى إعدادها واعتمادها (٥/١٥)، وإن كانت أغلب الدول قد ألغت هذا الإجراء.

١٦- الفاتورة التجارية

إن الوثيقة الأساسية فى عمليات التجارة الدولية هى الفاتورة التجارية التى تشتمل على كل الحقائق الهامة عن الشحنة، وتخدم أغراضا إدارية أكثر منها رسمية أو قانونية والفاتورة السليمة يجب أن تبين ما يلى:

- اسم وعنوان البائع والمشترى.
- كمية ومواصفات البضاعة.

- السعر للوحدة والثمن الإجمالى.
- عدد ونوع الأوعية.
- علامات وأرقام الميناء.
- أى وثائق أخرى (التأمين مثلا).
- اسم الشاحن واسم الناقلة.
- ميناء التصدير وميناء الإستيراد.
- النولون.
- مصروفات التحميل والمناولة.
- أى مصروفات أخرى.
- أى بيانات أخرى تتعلق بالشحنة.

وسوف تتوقف عناصر التكلفة المبينة بالفاتورة على شروط العقد بالطبع، ومن مصلحة المصدر أن يستوفى الفاتورة إستيفاء كاملاً، فأى نقص فى المعلومات أو خطأ فيها سيؤدى إلى سوء التفاهم والتأخير وتوقيع العقوبات المالية عند إخراج البضاعة من الجمارك. وأفضل الطرق لتجنب كل ذلك هو تصميم فاتورة خاصة للتصدير تختلف عن النموذج المستخدم فى التسويق المحلى.

١٧- نقل البضاعة للميناء

تبدأ عند هذه النقطة الحركة المادية للبضاعة. والمرحلة الأولى هى نقل البضاعة للميناء البحرى أو الجوى حسب الأصول. وقد يعنى ذلك تكاليف كثيرة بالإضافة إلى أجر النقل ذاته، ويجب أخذ ذلك فى الحسبان فى بند ٦ أعلاه.

١٨- بوليصة الشحن

عند وصول البضاعة للميناء يتم فحصها وتسجل أى انحرافات على بوليصة الشحن والتى تعد وثيقة إنتقال البضاعة من حيازة الشاحن إلى ظهر السفينة وتمثل بوليصة الشحن إيصالاً باستلام البضاعة وعقداً للنقل فى نفس الوقت وهى بصفتها الثانية تحل محل عقد النقل وتنهى مفعوله.

١٩- المطالبة والمستندات

بصدور بوليصة الشحن يكتمل لدى المصدر كل المستندات العادية المطلوبة وتقدم هذه المستندات مع المطالبة بالسداد إلى البنك، وعند هذه النقطة تكون مهمة المصدر قد انتهت.

٢٠- البرنامج التسويقى

عادة ما تمر فترة طويلة بين وقت إتمام التعاقد ووقت الوصول الفعلى للبضاعة، وقد تمتد هذه الفترة إلى عدة شهور، ويجب على الشركة المستوردة أن تستغل هذه الفترة فى بدء واستمرار جهود الترويج للبضاعة والتعاقد على بيعها وذلك لزيادة معدل دوران البضاعة ومعدل الربح بالتالى (٢٠/١، ٢٠/٣).

٢١- الإلتزام بالشروط وتنفيذها

تنقسم العملية هنا إلى خطين متوازيين للعمل حيث تسلم البضاعة للشاحن وتسلم المستندات إلى البنك، وسيتحرك الخط الأول فى نظام النقل ويتحرك الشق الثانى خلال النظام المصرفى، والمعتاد أن المستندات هى التى تصل أولاً وبناء عليها تبدأ الإجراءات المالية من جانب المستورد وطبقاً لتعليمات بنك المصدر وطبقا للإتفاق.

٢٢- وصول البضاعة

عند وصول البضاعة إلى ميناء الإستيراد يتم تفريغ الشحنة طبقاً لعقد النقل أى طبقاً لبوليصة الشحن (٢٢/١)، وعادة ماتكون بوليصة الشحن قابلة للتحويل وبالتالى يمكن إنتقال الحق فى إستلام البضاعة بالتظهير (٢٢/٢)وبالتالى يتعين تسليم البوليصة لدى تفريغ الشحنة ، وهنا يلتقى مرة أخرى شقا العملية لإتمام التسليم (٢٢/٣).

٢٣-التخليص الجمركى

تبقى البضاعة بعد ذلك فى حيازة الجمارك إلى أن يتم التخليص عليها، وتشمل عملية التخليص إجراء ات متعددة يحسن أن يستخدم لهامخلص جمركى .

٢٤-الحيازة

بعد إتمام التخليص على البضاعة يمكن للمستورد أن يتسلم البضاعة، ويجوز فى بعض الأحوال تسليم البضاعة قبل إتمام كل إجراء ات التخليص والسداد وذلك طبقاً لنظم وقواعد معينة حتى تتراكم البضاعة فى الميناء، على أن تستكمل الإجراءات أو يبت فى المنازعات فيما بعد .

٢٥، ٢٦-خطابات ختامية

بعد هذا يتبادل الطرفان خطابات ختامية تفيد إتمام العملية ،ونستكشف فرص تعاون مستقبل، وعند هذه النقطة تنصهر مرحلة التسويق الدولى فى التسويق المحلى ببلد المستورد.

الباب الثاني

محيط التسويق الدولى

مقدمـــة

الفصل الرابـــع: الثقافة وتقييم الأسواق الدولية.

الفصل الخامس: التقاليد والأساليب التجارية فى التسويق الدولى.

الفصل السادس: المدخل الإجتماعى فى مقارنة نظم التسويق .

الفصل السابع : حالتان تطبيقيتان فى الدراسة المقارنة لنظم التسويق .

الفصل الثـــامن : نظم وسياسات التعريفة الجمركية .

الفصل التاسع :إتجاهات التكتل الإقتصادى فى الأسواق الدولية.



مقدمـــــة

إن على رجل التســـــويق الدولى أن يمارس عـــمله فى عـــالم ملئ بالمتناقضات:الجديد والقديم، البدائى والمتحضر، الجاهل والمتعلم ، الغنى والفقير، النامى والجامد، المتقدم والمتخلف، الناضج وغيرالناضج .وكل هذه المتناقضات فى صراع مستمر وفى تبادل دائم لمراكز الغلبة أو الإنحسار وهى أيضاً عرضة للتغير الأبدى بمعدلات يصعب على المرء أن يلاحقها.

تلك هى البيئة وذلك هو المحيط الذى يعمل فيه رجل التسويق الدولى، وأى كائن كى يؤدى وظيفتة لابد أن يفهم أولاً ماهية ذلك المحيط، القوى المكونة له، والإعتبارات المؤثرة فيه، ونحو هذا الفهم أو لتحقيق هذه الغاية يكرس هذا الباب بفصولة الست التى تحاول إلقاء بعض الضوء على كنه ذلك المحيط الملئ بالعموض والمتناقضات.

يهدف الفصلان الرابع والخامس إلى إستكشاف أبعاد التفاعل بين الثقافة والتسويق وتأثير ذلك فى أداء وظائف التسويق الدولى ، بعد ذلك يعرض الفصل السادس للأسلوب الموضوعى فى مقارنة نظم الأسواق فى ضوء التفسير الثقافى لظاهرة التسويق ، ويعطى الفصل السابع نموذجين تطبيقيين لهذا الأسلوب فى دراسة نظم الأسواق ، أما هدف الفصل الثامن فهو عرض القوى المؤثرة فى رسم وتنفيذ السياسات الجمركية كقوة مؤثرة هامة فى أعمال التسويق الدولى ، فى حين يختص الفصل التاسع بكشف الجوانب الديناميكية فى الأسواق العالمية من خلال التكتلات الإقتصادية والتى تعطى معانى جديدة وأبعاد جديدة لمحيط التسويق الدولى.

الفصل الرابع

الثقافة وتقييم الأسواق الدولية

علاقة الثقافة بالتسويق :

يولد الإنسان مخلوقاً ذا حاجات needs، ومع نموه ونضجه تضاف إلى الحاجات رغبات wants، والحاجات الإقتصادية تلقائية وهى فى أبسط صورها محدودة، فالإنسان - شأنة شأن أى شئ ومخلوق به حياه -يحتاج للغذاء ويحتاج -مثله فى ذلك مثل بعض الكائنات الحية الأخرى - إلى المأوى، ويحتاج مخالفاً بذلك كل المخلوقات الحية سواء - للملبس .

أما الرغبات الإقتصادية فهى لغير الضروريات، وبالتالى فهى بغير حدود وهى بخلاف الحاجات ليست تلقائية ، وهى تميز الإنسان عن الحيوانات الأدنى مرتبة حيث إنها لاتنبعث من حرص على البقاء أو رغبة داخلية فى إستمرار حياة الذات، وإنما من رغبة فى الإشباع فوق مستوى الضروريات البحتة. ولكى يشبع الإنسان حاجاتة المادية ورغباته ، يستهلك السلع والخدمات [1].

وتتوقف الطريقة التى يستهلك بها الإنسان وترتيب افضليات الحاجات والرغبات التى يشبعها ، والأسلوب الذى يشبعها به، يتوقف كل ذلك جزئياً على ثقافتة culture التى تحدد أيضاً وتكيف وتفرض أسلوبه فى الحياة way of life

---

(1) R.S Thoman ,the Geography Of Economic Activty, Megraw-Hill Book Company , Inc New York ,1962,p.3.

الثقافة culture هى الجزء من المحيط بالإنسان Man's Environment الذى هو من صنع الإنسان -الحصيلة الإجمالية لمعارفة ومعتقداته وفنه ، وأخلاقياته ، وقوانينه وتقاليده وقيمه وأية قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان كعضو فى المجتمع[1] الثقافة كما نقصدها هنا طريقة الحياه بالنسبة لمجموعة من البشر والتى تميزهم عن المجموعات الأخرى .

لما كانت الثقافة تتعلق بأسلوب الجماعة فى الحياة فإن فهمها وتحليلها مرتبط اشد الإرتباط بدراسة التسويق، والتسويق الدولى على وجه الخصوص، فالتسويق هو جهد لإشباع الحاجات والرغبات ، وتلك تحدد انماطها وأسلوب إشباعها الثقافة، ويتعين إذن على رجل التسويق أن يكون مدركاً ومتفهماً للثقافات والفروق بينها لأن كل تعاملة فى الواقع ليس سوى تعاملاً مع ثقافات .

إنه إذ يعد الرسالة الترويجية لا بد أن يصوغها بالشكل الذى يفهمها السوق (الثقافة)، وإذيصمم منتجاته ويحدد إستخداماتها ، لابد أن يكون ذلك بالشكل الذى يجعلها مقبولة من قبل السوق (الثقافة)الثقافة إذن تدخل فى وتؤثر على كل الأنشطة التسويقية - فى التسعير ، والتغليف، فى التوزيع، فى التصميم ، فى الترويج، فى التمييز إلخ .ورغم انه نادراً مايدرك المرء ذلك فإن رجل التسويق فى حركته الدائبة ما هو إلا شخص يحاول أن يستجيب فى جهوده لمتطلبات الثقافة ويتكيف معها، ورغم أنه قد يستطيع التأثير والتغيير فى ثقافة سوقه فى الأجل الطويل ،إلا أن كل الأنشطة الجارية هى محاولات لتكييف النشاط التسويقى مع الثقافة القائمة.

ولعل أشق المهام على رجل التسويق الدولى هى مهمة التكيف مع الثقافات

(1) M.j.Herkovits,Man and His Work,Alfreed A Kn opf N.y.,1952p.17

الغريبة عليه، لقد كان رد فعله للمؤثرات الثقافية المحلية أوتوماتيكياً فى معظم الأحوال ، فنحن فى الغالب لاندرك المؤثرات الثقافية العديدة التى تملأ حياتنا، وردود فعلنا عليها تحدث بلا تفكير ، لأننا نشأنا وتربينا فى البيئة، وتعلمنا بمرور الوقت السلوك المقبول إجتماعياً، ونستطيع بالتالى أن نسلكه بغير كثير من التفكير.

أما الأن ورجل التسويق مطالب بأن يستجيب للثقافات الأجنبية، فمن الطبيعى ألا تكون ردود الفعل حاضرة أو أوتوماتيكية، ومن الطبيعى أن تكون بعض ردود الفعل خاطئة وفاشلة لأنه يأتيها عن غير وعى بالطريقة المقبولة فى ثقافته هو، وينسى أنها غير مقبولة فى الثقافات الأخرى. وما لم تبذل الجهود لتحديد المعانى الثقافية فى كل من الأسواق الأجنبية، فأغلب الظن أننا سنهمل أو نغفل أهمية بعض انماط السلوك وبعض أنواع النشاط، ونقدم على خطط وسياسات تنتج فى النهاية أى شئ إلا النتيجة التى كنا نبتغيها.

إن مفتاح النجاح لرجل التسويق الدولى يكمن فى حساسيته للثقافات، أى فى قدرته على أن يحس بالثقافة الأجنبية، ويراها ويقيمها ويقدرها، وذلك كله تمهيداً لأن يتكيف معها، وهذه الحساسية لاتتوافر إلا إذا كان رجل التسويق الدولى على استعداد لأن يحاول الفهم لا أن يفترض أنه يفهم.

فمثلا يجب أن يفهم رجل التسويق المصرى حين يسوق فى الخارج أن اللون الأبيض هو لون الحداد فى بعض أجزاء الشرق الأقصى،وأن احترام الوقت واحترام المواعيد مسألة غاية فى الأهمية بالنسبة للناس فى غرب أوربا،وأن تعانق الرجل عند اللقاء ليس عادياً فى بعض البلاد وهكذا.

تلك أمثلة على تعقيد وتنوع المشكلات الناشئة عن اختلاف الثقافات والمطلوب من رجل التسويق الدولى هنا أمران:

الأول::هو أن يكتسب معرفة كافية بالثقافة من ناحية الحقائق المجردة، كمعانى الألوان، والأذواق المختلفة، الخ ، وتلك يمكن أن نجمع عنها المعلومات بسهولة.

الثانى::هو أن تكون لديه القدرة على التفسير السليم للظواهر،قدرة على فهم وتقدير الحقائق المتعلقة بالثقافة .فمعنى الوقت وميول الناس تجاه الآخرين، وتصور الأفراد لأدوارهم فى المجتمع. ومعنى الحياة كل هذه الأمثلة على المتغيرات التى تختلف كثيراً من ثقافة لأخرى.وتتطلب لفهمها أكثر من مجرد معرفة مجردة بالحقائق، تتطلب إحساس وتقدير وقدرة على التفسير، تتطلب قدرة علي النفاذ إلى باطن الأمور يمكن أن تسميها شعور أوإحساس.

تعريف الثقافة:

يستخدم البعض لفظ (الثقافة) للإشارة إلى طريقة الشخص فى الحياة أو معرفتة أو سلوكه وآدابه الإجتماعية. فالشخص إما مثقف cultured أوغيرمثقف Uncultured الفرق بينهما فى كون المثقف قد اكتسب مقدرة معينة فى المجالات المتخصصة من المعرفة، عادة فى الفنون والموسيقى والأدب مضافاً إلى ذلك التهذيب والخلق الإجتماعى السليم.

أما المؤرخون فهم يستخدمون لفظ (الثقافة)ليعنى الخواص المعينة للمدينة والتى تفوق فيها مجتمع معين، فالثقافة اليونانية مثلاً ترتبط بالفنون والآداب، حيث تفوق الإغريق فى هذه المجالات.

هذه الإيحاءات بالطبع أضيق من أن تخدم أغراض طلاب التسويق الدولى، الذين عليهم أن ينظروا إلى مفهوم الثقافة من وجهة نظر انثروبولوجية، فكل مجموعة من البشر أو كل مجتمع له ثقافة، لأن الثقافة هى إجمالى الإرث الإجتماعى

للإنسـان man's social heritage وهى كل المعارف والمعتقدات والتقاليد والمهارات التى يكتسبها بحكم كونه عضواً فى مجتمع. الثقافة إذن توجد فى نيويورك وتوجد فى لندن كما توجد أيضاً بين سكان جزر البحر الجنوبى أو سكان استراليا الأصليين Aborigines Of Australia

الأستعارة الثقافية لحل المشكلات:

يمكن النظر إلى الثقافة باعتبارها تجميعاً لأفضل الحلول التى وجدها أفراد المجتمع لمشكلاتهم، وبعبارة أخرى فالثقافة هى الوسية التى يستخدمها الإنسان فى محاولة التكيف مع مكونات البيئة المحيطة به -بيولوجية أو سيكولوجية أو تاريخية.وهناك سبل عديدة اكتشفها الإنسان لمواجهة المشكلات التى خلقها وجوده.

هذه السبل أوالطرق فى حل المشكلات اكتشف بعضها بطريق الصدفة، كما أن بعضها الآخر جاء نتيجة للإختراع، أما الباقى -وهذا هو الغالبية -فقد جاء نتيجة الإستعارة من الثقافات الأخرى. حيث أنه على الرغم من أن كل مجتمع له عدد معين من المواقف الفريدة التى ينفرد بها دون بقية المجتمعات إلا أن أغلب المشكلات التى تواجه المجتمعات متشابهة فى طبيعتها، مع تغير فى الظروف بالنسبة لكل بيئة أو ثقافة.

من الضرورى لكى نفهم الثقافة أن نفهم الأسلوب الذى نستعير به ثقافة معينة من ثقافة أخرى، فتلك الإستعارة لاتكون عشوائية ولا هى بالضرورة كاملة، إنما هى جهد منظم لاستعارة تلك الأنماط أو الأساليب الثقافية التى يقدر أنها مفيدة فى حل مشكلات مجتمع معين، وما يستعيره المجتمع يكيفه حسب ظروفة وبمجرد إتمام التكيف يصبح جزءاً من التراث الثقافى، وبناء على ذلك فالثقافات كل منها فريدة فى ذاتها، ولكنها ناتجة جزئياً من الإستعارة من الثقافات الأخرى.

خذ على سبيل المثال الثقافة المصرية، والمصري من الطبقة المتوسطة الذى يبدأ تناول الإفطار بطبق من الكورن فليكس المبتكر فى أوربا الغربية، مع كوب من الشاى الهندى وفطيرة محشوة بالمربى على الطريقة السويسرية، وبعد قليل يخرج علبة - السجائر الإمريكية، ويشعل منها لفافة كان سكان أمريكا الجنوبية أول من اخترع فكرتها، وإن كانت محشوة الأن بأدخنة تركية، وعلى نغمات الموسيقى المنبعثة من الراديو الإنجليزى الصنع يبدأ فى قراءة أنباء الصباح مكتوبة بحروف اخترعها الساميون القدامى، ومطبوعة على شئ اخترع فى الصين، بطريقة اخترعت في المانيا، ثم ينظر فجأة فى ساعة يدة المصنوعة فى اليابان، وينهض مسرعاً شاكراً الله على أنه مازال يحتفظ بمصريتة وإنه حقاً مصرى مائة فى المائة.

وهو على حق فى إفتراض مصريته ١٠٠٪ طالما أن ما استعاره من الثقافة الأخرى قد تم تكييفه وتعديله وصهره فى العادات والأطعمة والتقاليد المصرية وعلى الرغم من أن أجزاء كثيرة من ثقافتة قد استعيرت من ثقافات أخرى، إلا أنه يتصرف بالشكل الذى يتصرف به طبقاًلما تفرضه عليه ثقافته.

بصرف النظر عن الطريقة التى وجد بها الحل، فبمجرد العثور عليه واكتشاف انه مقبول فى المجتمع، يصبح هو الطريقة المقبولة، ويتم توريثة وتعليمه كجزءمن تراث الجماعة الثقافى، ذلك التراث الثقافى الذى يميز البشر عن غيرهم من الحيوانات حيث يتوارث البشر الحلول للمشكلات ويعملون على تطويرها وتنميتها.

خلاصة القول أن المصرى رغم كونه قد استعار الكثير من أسس ثقافة من الثقافات الأخرى، إلا انه جمعها معاً بشكل فريد يجعلها ثقافة مصرية وليست فرنسية أو أمريكية ، الخ. هذه الخاصية -التشابة والإختلاف فى نفس الوقت -فى الثقافات لها اهمية كبيرة فى كسب القدرة على فهم وتقييم الثقافات.

وخاصية (التشابة مع الإختلاف) فى الثقافة تخلق لدى رجل التسويق الذى تنقصة الخبرة الكافية، تخلق لديه شعوراً كاذباً بالتشابه الذى لا وجود له. فقد يتحدث الناس فى عدة دول نفس اللغة، أو قد يكون لهم نفس التراث، أو قد يكونون من نفس الجنس، ولكن ليس معنى ذلك أن يوجد التشابه فى النواحى الأخرى بالضرورة، ولامعناه أن سلعة نجحت فى واحدة من هذه الدول ستنجح بالضرورة فى الدول الأخرى، ذلك أنه على الرغم من أن الأساس مشترك إلا أن عملية التكييف فى كل مجموعة قد خلقت شيئاً مختلقاً عن الأساس ، وحتى وحدة اللغة لاتضمن التفسير الواحد لكلمة أو جملة معينة.

وبالإضافة إلى هذا لا يجب أن نفترض وجود الإختلافات الثقافية بين الشعوب القومية المختلفة فقط، وإنما يمكن أن توجد داخل الشعب الواحد، فبداخل كل ثقافة معنية نجد ثقافات فرعيه تستعصى على عمليات الصهر الناتجة من قرب المسافات وسرعة الإتصال. وإذا كنا نسلم بأن هناك اختلافاً ثقافياً بين سكان الصعيد وسكان القاهرة، فلابد أن نسلم بوجود اختلاف ثقافى بين سكان الجنوب وسكان الشمال الغربى فى الولايات المتحدة مثلاً، ووجود اختلاف كبير بين ثقافة الكنديين الفرنسيين والكنديين الأنجليز.

تفيد الأمثلة السابقة فى تأكيد خطورة أخذ أوجه الشبه بين الثقافات بقيمها السطحية. وهناك مشكلة أخرى تنشأ من خاصية (التشابه مع الأختلاف)وهى أن الثقافات - كالناس - يصعب أن نجد من بينها اثنين متشابهتين تماماً، وبالتالى فلا يجب أن نقبل الرأى الزاعم بأنه إذا نجحت سلعة ما فى بلدمعينة، فإنها ستنجح فى البلدان الأخرى، وحتى لو كان النجاح ممكناً فمن الجائز أن تكون المخاطرة أكبر.

عناصر الثقافة:

تشمل الثقافة كل جوانب الحياة .ويمكن أن نحدد عناصرها كم يلى:

١- الثقافة المادية

التكنولوجيا

الإقتصاد

٢ - المؤسسات الإجتماعية

التنظيم الإجتماعى

التربية والتعليم

الهياكل السياسية

٣ - الإنسان والكون

نظم المعتقدات

٤ - الجوانب الفنية

الفنون التشكيلية

الفولكلور

الموسيقى والدراما والرقص

٥ - اللغة[1]

(1) Herkovits,Ibid., P634 .

هذه الجوانب الخمسة تغطى جميع الأنشطة فى التراث الإجتماعى للإنسان وهو مايصنع ثقافة، وتشكل إطار الدراسة وتحليل الثقافات المتباينة للبشر، وبالتالى يمكن أن يجد رجل التسويق الدولى فى هذا الإطار وسيلة مفيدة لتقييم خطته التسويقية، أو فى تقدير حجم أحد الأسواق الأجنبية. كل عنصر من هذه العناصر الخمسة له تأثيره المباشر فى صنع الفشل أو النجاح للخطة التسويقية لانه يكون جزءاً من المحيط الذى يمارس فيه العمل التسويقى، وهذه العناصر وبالتالى تؤثر فى نوع النظام التسويقى فى أى بلد، كل ذلك يؤكد ضرورة دراسة هذه الجوانب الثقافية فى أى سوق نهدف إلى غزوه بمنتجاتنا.

أولا: الثقافة المادية:

تنقسم الثقافة المادية إلى قسمين: التكنولوجيا والإقتصاد، وتشمل التكنولوجيا الأساليب المستخدمة فى صنع السلع المادية، إنها المعرفة الفنية لشعب ما، أما الإقتصاد فهو الأسلوب الذى يستخدم به الناس قدراتهم ونتائج ذلك الإستخدام ويدخل تحت باب الإقتصاد نتاج السلع والخدمات، وتوزيعها، واستهلاكها، وسائل التبادل، والدخل الناتج من خلق المنافع.

تؤثر الثقافة المادية فى مستوى الطلب، وجودة وأنواع السلع المطلوبة ، ومميزات وخصائص تلك السلع وكذلك أساليب إنتاج تلك السلع وتوزيعها .وواضح بعد ذلك أن النتائج التسويقية المترتبة على الثقافة المادية عديدة.

فالأجهزة المنزلية الكهربائية تباع بسهولة فى أوربا،ولكن سوقها محدود فى البلاد التى لم تدخل الكهرباء فى ٩٩٪ من منازل السكان بها، وسوق مواسير المياه

النقية فى المملكة المتحدة تختلف كثافة عنه فى رواندا الأكثرمن ذلك أنه حتى لو كانت الكهرباء متوافرة، فإن الخصائص الإقتصادية - كمستوى الدخل وتوزيعه - قد تحد من الرغبة فى أنواع معينة من السلع. ففرشاة الإسنان الكهربائية سلعة طبيعية مقبولة فى الولايات المتحدة، ولكن فى البلاد الأقل ترفاً لن تكون هذه الفرشاة تفوق طاقة المستهلك فقط، وإنما ستكون أيضاً غير مطلوبة، بل ومن الجائز اعتبارها إسراف لامبرر له، حيث يمكن انفاق النقود فى أبواب أخرى أكثر فائدة.

ثانيا:المؤسسات الإجتماعية:

تؤثر الموسسات الإجتماعية أيضاً فى التسويق بطرق عديدة، فالتنظيم الإجتماعى والتربية والهياكل السياسية تتعلق جميعاً بالطريقة التى ينظم بها الأنسان جهوده مع أخيه الأنسان ليعيشا فى إنسجام وتوافق، أو تتعلق بما نعلمه للأجيال التالية من سلوك مقبول إجتماعياً وما ننهاهم عنه من سلوك أو تتعلق بطريقة تنظيم الإنسان للطريقة التى سيحكم بها.هذا وتختلف مراكز الرجال والنساء النسبية فى المجتمع وفى الطبقات الإجتماعية وفى السلوك الجماعى وفى فئات السن باختلاف الثقافة.

وكل مؤسسة لها تأثيرها فى التسويق لأنها جميعاً تؤثر فى السلوك والقيم وانماط الحياة بصفة عامة، وكمثال على ذلك فإنه فى ظل الثقافات التى تفرض انماط للسلوك تؤكد وحدة العائلة وتوثق الروابط الأسرية. يكون من الأفضل توجية الرسائل الترويجية إلى وحدة العائلة وليس إلى عضو العائلة، والتطبيق على هذا نجده فى كندا حيث تصور الإعلانات الزوجة وحدها إذا كانت موجهة لقطاع ذى الأصل الأنجليزى، فى حين تصور نفس الإعلانات الزوجين معاً إذا كانت موجهة للقطاع ذى الأصل الفرنسى، والذى لوحظ أن الأواصر الأسرية أكثر توثقاً فيه.

وتؤثر التربية فى مستوى الأمية والتعليم وبالتالى فى برامج الترويج، فإذا كانت الأمية عالية إنخفضت فاعلية الإعلانات فى الصحف، ووجب الإتجاه إلى الراديو والتليفزيون أو السينما كقناه أفضل لحمل الرسائل الترويجية ونفس الشئ بالنسبة للهياكل السياسية فبعض السلع، وبعض الحكومات يمنع إتفاقيات المنتجين، وبعض الحكومات يفرض أنماط للإستهلاك وهكذا.

ثالثا: الإنسان والكون:

وعلاقة الإنسان بالكون ينتج عنها عموماً شكلا من اشكال المعتقدات الدينية ولا يجب التقليل من تأثير الدين في هيكل القيم وتأثير هيكل القيم فى التسويق. إن للدين علاقة وثيقة بعادات الناس، ونظرتهم للحياة والسلع التى يستهلكونها وطريقة شرائهم واستهلاكهم لها، وحتى الصحف التى يقرأونها.

فى بلجيكا حيث ينقسم المجتمع إلي قطاعين: كاثوليكى وبروتستانتى، نجد كل قطاع يقبل على صحف تختلف عن الصحف التي يقبل عليها القطاع الآخر. وإذا كانت الكنيسة الكاثوليكية قد حرمت أقراص منع الحمل، فلا يتوقع أن تستهلكها الزوجة الكاثوليكية المتمسكة بدينها .وإذا كانت النظافة من الإيمان فى الإسلام، فإن نفس المنطق غير وارد فى البلاد اللاتينية، وليس غريباً إذن أن الحملة الأعلانية التى استهدفت حمل الفرنسيين على تنظيف أسنانهم بتكرار أكبر فشلت لأنها بنيت على مفاهيم غير التى تهم الفرنسيين، ولم تنجح إلا حين تغيرت الرسالة فأكدت على أن استخدام فرشاة الأسنان أكثر تمديناً وأناقة وإن لم يكن ضرورياً[1].

(1) E.Dichter.(The World Customer,) H.B.R.,july August,1962 P.116.

رابعاً:الجوانب الفنية:

وأهمية هذه للتسويق تنبعث من تأثيرها فى تفسير المعانى الرمزية للأساليب المختلفة للتعبير الفنى وللألوان وفى معايير الجمال فى ثقافة معينة، فبدون التفسير السليم للأحاسيس الجمالية لدى شعب معين، يحتمل أن يساء تصميم السلعة الموجهة إليه، فالجهل بالقيم السائدة فى سوق معينة لايؤدى فقط إلى فشل الغلاف أوالمجلة الإعلانية، وإنماقد يؤدى إلى إثارة عداء وغضب الجمهور المستهدف، وقد يخلق إيحاءات سلبية.

ويرتبط بالفلكلور والدين الرمزية Symbolismمن حيث أهمية تأثيرها فى الإتصالات غير الكلامية،فرقم ١٣ قد يثير التفاؤل فى بلد والتشاؤم فى آخر، ولايصح إستخدام رقم ٤ فى الإعلان لليابان كثيراًلان اللفظ اليابانى للرقم ٤ هو نفس اللفظ للموت.

خامساً:اللغة:

اللغة تؤثر أيضاً فى الإستراتيجية التسويقية، وأهميتها فى التسويق لاتحتاج لتأكيد، وبالأخص فى صياغة الرسائل الترويجية، وليس المهم هو المعنى الذى يحدده القاموس للفظ، وإنما ما يعنيه اللفظ للناس ومايوحى به.

واللغة بطبيعة الحال هي أصعب العقبات على الطريق إلى فهم ثقافة معينة، ويعتقد البعض أنه لايمكن إتقان اللغة بغير العيش بين من يتحدثونها لعدة سنوات، وسواء كان ذلك صحيحاً من عدمه، فالمهم الايتصور رجل التسويق أنه اتقن لغة أجنبية بشكل مطلق، ويجب الأستعانة بمواطنين من السوق الأجنبية فى التفسير والترجمة ...إلخ.

عمق التحليل الثقافي:

فى التحليل الثقافى لسوق أجنبية محتملة يفضل تقييم كل من عناصرالثقافة من ناحية تأثيره فى برنامج التسويق، وفى حين أن بعض هذه العناصر قد لايكون له تأثير مباشر، فإن البعض الآخر سيكون له غالباً أبعد الأثر.

ومع ذلك يمكن القول بأن عمق وشمول الدراسة التى نقوم بها للثقافة السائدة فى سوق معينة سوف يتوقف على شمول وجدة البرنامج التسويقى المزمع، فالشركة التى تنوى تقديم سلعة جديدة تماما تصممها خصيصاً للسوق الأجنبية وتقوم بكل انشطة التقديم والترويج والتوزيع، هذه الشركة تحتاج لدراسة مستفيضة لثقافة تلك السوق الأجنبية، ومن المؤكد أن دراستها ستكون أعمق وأشمل من الدراسة التى تقوم بها شركة أخرى تنوى تقديم سلعة سبق تقديمها به ومن خلال نفس قنوات التوزيع التى سبق أن وزعتها.

يروى أن أحد رجل البيع التابعين لشركة سنجر لماكينات الخياطة قد أرسل للسجن فى السودان لانه حاول تحريض الزوجات السودانيات على حضوردروس تعليم الخياطة[1] مع أن تنمية مبيعات ماكينات الخياطة تتوقف على تعليم السيدات الخياطة.

وهذه الواقعة تؤكد ضرورة فهم الثقافة السائدة قبل محاولة تطبيق نفس أساليب الترويج والتسويق التى سبق نجاحها فى أوربا أوأمريكا، وتؤكد أيضاً أن درجة الفهم المطلوبة تتوقف على حجم العمل التسويقى المزمع.

---

(1) (How To Atract The Ladies Without Starting A Rote, Forbes October 15 . 1964 P .22,quoted In Hess, OP. Cit .P.102

ديناميكية الثقافة:

بينا أعلاه الجوانب المختلفة للثقافة وطبيعة عمليات الإستعارة الثقافية، وكيف أن الثقافة تتغير بمرور الوقت ، وأهمية هذه الطبيعة الديناميكية للثقافة فى التسويق كبيرة رغم أن التغير لايكون بغير مقاومة، فالواقع أن كل تغيير فى أنماط الحياة يقابل بالمقاومة أكثر مما يقابل بالترحيب ، ولما كان رجل التسويق يحاول عادة تقديم شئ جديد تماما أو تحسين شئ موجود بالفعل فيجب فهم عملية المقاومة للتغيير فهماً تاماً.

إن التغيير سمة أساسية فى الثقافة الإنسانية، إن أذواق الناس وعاداتهم، وانماط سلوكهم وقيمهم وأخلاقهم ومعتقداتهم وآدابهم تتغير جميعاً مع مرور الوقت على أن هذا التغيير يلاقى دائماً مقاومة قبل أن يتم، حيث تظل الأفكار والسلع والأساليب الجديدة محل شك قبل أن تقبل - إذا قبلت - كالطريقة المعتادة فى الحياة وسواء كانت الإبتكارات نابعة من الداخل أو مستوردة من الخارج بطريق الإستعارة الثقافية فلابد أن تكون هناك ردود فعل إيجابية أو سلبية.

وتختلف درجة المقاومة للجديد من حالة لأخرى، حيث تقبل الأنماط الجديدة تماماً وبسرعة فى بعض المواقف فى حين تكون المقاومة ضخمة فى مواقف أخرى إلى حد رفض الجديد تماماً، أو على الأقل إبطاء معدل زحفه بشكل كبير. وتشير الدراسات إلى أن ذلك سيتوقف على درجة الإهتمام بالموضوع ودرجة تغيير الجديد للقديم، فالابتكارات التى لاقت أسرع القبول هى التى كانت محل الإهتمام فى المجتمع.

خذ مثلاً القيم المصرية حول المرأة العاملة، حيث نجد أن تغيير هذه القيم قد تم بسرعة كبيرة وبعد أن كانت المرأة العاملة مرفوضة كزوجة أصبح عمل المرأة واكتسابها لدخل معين شرطاً لتقدم الشاب متوسط الحال لخطبتها.

طبيعي أيضاً أن درجة تحدى الجديد للقيم والمعتقدات السائدة والتى يطرأ عليها تغيير تحدد السرعة التى تتم بها غلبة الجديد، فالموضة التى تركت صدر المراة عارياً لم تنتشر فى مصر، ولكن الموضة التى تركت سيقانها عارية انتشرت بسرعة، والموضة التى كشفت عن ظهرها أو خصرها فى طريقها إلى الإنتشار لأن درجة التحدى أقل. ومن جهة أخرى فإن تقبل النمط الجديد فى الملابس كان أبطأمن تقبل النمط الجديد فى صنع (طبق الكاستر) لأن الأول فيه تحد للمعتقدات والثانى فيه مسايرة للاتجاه إلى المحافظه على الوقت.

لقد أثبت التطور أن السلع الجديدة التى تتمشى مع الإتجاهات الثقافية الجديدة هى التى تلقى أسرع القبول. فهناك اتجاه ثقافى جديد مثلا لتقدير قيمة الوقت فى مصر بالمقارنة بالسودان، وذلك لأن نسبة أعلى من النساء تعمل فى الأولى، وبالتالى فهناك حرص أكبر على الساعات القليلة المتبقية لأنجاز عمل المنزل. ماذا يعنى هذاالعملية التسويق؟ يعنى أن السلعة التى توفر الوقت - كالحلة البخاروالأجهزة الكهربائية - ستقبل بشكل أسرع فى مصر عنها فى السودان.

هذه النماذج من ردود الفعل إزاء التغيير تجدها فى كل الثقافات، وإذا كانت مقاومة تغيير الحروف العربية، قوية فالأقوى منها هى مقاومة أى تغيير فى الإبجدية اليابانية التى تزيد عن ١٨٠٠حرفاً.

ورغم صحة ما أوردناه أعلاه بخصوص رفض الجديد فإن هناك حالات كثيرة يلاقى الجديد فيها دائماً الترحيب. وأبرز الأمثلة على هذه الحالات موقف بعض الشعوب أوالأفراد من السلع الأجنبية حيث تلقى هذه السلع دائماً الترحيب مهما كانت تتضمن من تغيير ومن ثورة على القديم. لماذا؟ هناك أكثر من سبب محتمل ومن بين هذه الأسباب الرغبة فى مسايرة الموضة، أو استهلاك السلعة كرمز للثراء والترف، أو

لمجرد الشعور بالنقص فى مواجهة الإنتاج الأجنبى حين يسود الإعتقاد بانخفاض جودة الإنتاج المحلى.

هذه الحالات الفريدة فى منطقها والمتكررة فى وقوعها تسير عكس منطق الميل لرفض الأجنبى باعتباره جديداً أو غريباً فى نفس الوقت، ولكنها لوحظت فى أغلب الدول المتخلفة أو الحديثة الإستقلال والتى هى بعد على طريق النمو، لدرجة أن المستهلك قد يرحب بالسلعة الأجنبية من ماركة معينة، ويرفض نفس السلعة من نفس الماركة لمجرد أنها صنعت محلياً بترخيص من الشركة الأجنبية لاحظ المراقبون ذلك فى فنزويلا، ولاحظوه فى الهند، ونحن نلاحظه فى مصر حتى الآن فى كثير من السلع.

وينتج عن مقاومة التغيير إطالة الفترة اللازمة لتقديم السلعة إلى السوق، حيث يجب أن نأخذ فى حساباتنا فترة إضافية تلزم لإحداث التغيير فى الأنماط السلوكية التى تسبب المقاومة للسلعة التى تنوى تقديمها للسوق، وعلى الرغم من أن احتمال مقاومة التغيير قائم سواء كنا بصدد التسويق محلياً أو دولياً، فإن الإحتمال اكبر فى الحالة الأخيرة عنه فى الأولى، وإذاكانت هناك مقاومة فالأرجح أن تكون أقوى فى مواجهة ماهو أجنبى.

خلاصة القول أن رجل التسويق الدولي يحتاج إلى فهم المحيط الذى يعمل فيه، والثقافات التى سوف يحتك بها، ويقدر حركيتها، ويعى درجة المقاومة التى سيواجهها، وإذ ذاك نقول إن فرص نجاحه أكثر من فرص فشله.

الفصل الخامس

التقاليد والأساليب التجارية فى التسويق الدولى

مقدمة

يعد الجهل بالتقاليد والأساليب التجارية فى الأسواق الأجنبية أحد أهم العقبات فى طريق نجاح جهود التسويق الدولى، والأخطر من الجهل، هو جهلك بأنك تجهل إقدامك علي التصرف والعمل مفترضاً أن الثقافات الأخرى لاتختلف كثيراً عن ثقافتك، إن عدم فهم المحيط التسويقى يمكن أن يحكم على عملياتنا فى الخارج بالفشل وحتى لو كانت الشركة ناجحة، فقد تكون معلوماتها غير كافية وقد يكون ثمن ذلك غالياً.

لا أحد اليوم يحاول أن يبيع سلعة استهلاكية فى الخارج دون أن تسبق ذلك محاولة فهم أساليب عملائه، ومع ذلك قد يفترض رجال الأعمال فى بعض الأحيان أن أقرانه من رجال الأعمال فى الخارج يشاركونه فى اهتماماته وحوافزه، وهذا غير صحيح، حيث الأرجح أن يتعامل رجل التسويق مع رجال أعمال وليس مستهلكين سواء كان يبيع سلعة استهلاكية أو سلعة إنتاجية.

إن هناك حوافز عديدة تجعل طريق التسويق الدولى لسلعة ما واعراً، وسوف يساعدنا فى إزالة هذه الحواجز أن نتعرف على الثقافة التجارية، واتجاهات وميول الإدارة، وأساليب التجارة فى السوق الأجنبية وغم أن الحواجز قد تتخذ أشكالاً متعدده، إلا أن هناك مناسبات عديدة يقبل فيها عرض من أ دون ب والسبب أن (يفهمنا أكثر).

ويفيد فهم التقاليد والأساليب التجارية أيضاً فى تخفيض تكاليف التسويق، إننا قد نتكلف كثيراً فى إعداد مدير كفء لفرع الشركة فى نيجيريا أو فى اليابان ولكن

ما تكلفناه سنسترده وأكثر فى صورة تخفيض فى التكاليف، وعدم ضياع الفرص، وعدم إساءة للعملاء، وعدم تهديد للشهرة.

وإن كنا فى الفصل السابق قد ركزنا فى تناول موضوع الثقافة بأبعاده الإجمالية، وعلى الرغم من أهمية هذه الأبعاد جميعاً فى ممارسة التسويق، إلا أننا سنركز فى هذا الفصل على الجوانب الأكثر مساساً بالبيئة التجارية، فنبحث أولاً فى ضرورة التكيف، ثم نستكشف أبعاد مشكلة التسويق فى ثقافات متعددة، ونقيم هيكل العمليات التجارية الدولية وكذلك ندرس الإتجاهات والميول الإدارية وجوانب السلوك التجارى المختلفة، بالإضافة إلى تقييم أنماط المنافسة، وأساليب التعامل التجارى.

ضرورة التكيف:

إن التكيف مفهوم أساسى فى التسويق الدولى، والاستعداد للتكيف هو استعداد حاسم يفصل النجاح عن الفشل، وهو مطلب بالنسبة للأمور الصغيرة وللأمور الكبيرة على حد سواء،بل إن المواقف الصغيرة أو الأمور التى تبدو فى ظاهرها تافهة غالباً ماتكون خطيرة للغاية. ولايكفى للنجاح فى التسويق دولياً إن نقبل الثقافات أخرى بطريقة سلبية، وإنما يطلب رجل التسويق بأن يكون قبوله إيجابياً وصريحاً وليس سلبياً أوضمنياً، وهذا القبول الإيجابى يجعل التكيف سهلاً، لأنك تكون أقدر على التكيف مع من تقدر أسلوبه فى الحياة.

لقد قاومت المملكة المتحدة طويلاً ودافعت عن نظامها فى المقاييس والأوزان، ثم وجدت فى النهاية أن التحول إلى النظام العشرى سوف يدعم جهودها فى التصدير ويفتح أبواباً أكثر للتفاهم، ويوفر وقتاً أطول فى مقابلات رجال البيع، يقضى على جزء أكبر من درجة التشكك فى الأجنبى التى تواجهها عند البيع فى أسواق أوربا، وبالتى

قررت المملكة المتحدة التحول إلى النظام العشرى، وكان ذلك نموذجاً بارزاً للتقدير ثم التكيف مع أساليب ممارسة التجارة فى الأسواق الخارجية.

وكثيراً ما كانت أسواق أمريكا اللاتينية تقبل على السلع الألمانية والإيطالية وترفض السلع المصنوعة فى الولايات المتحدة، لأن الشركات الأمريكية كانت تصر على استخدام الأنجليزية فى كتالوجات السلع وفى تعليمات التشغيل والنظام غيرالعشرى فى المقاييس والأوزان.

إن هناك عشرة اعتبارات تجب مراعاتها عند التعامل مع أفراد أو شركات أو حكومات فى بلاداجنبية، لتحقيق صفة التكيف[1] :

١-	Tolerance
٢-المرونة	Flexibility
٣-التواضع	Humility
٤-العدالة	Justice And Fairness
٥-التأقلم	Adjustability To Varying Tempos
٦-حب الإستطلاع والتشوق	Curiority And Interest
٧-معرفة بالبلد	Knowledge Of Country
٨-حب الآخرين	Liking For Others
٩-القدرة على كسب الإحترام	Ability To Command Resbect
١٠-القدرة على الإندماج فى البيئة	Ability To Integrate

والخلاصة هى إضافة التكيف ADAPTABILITY إلى صفات المدير الكفء للوصول إلى صفات المديرالذى يصلح للعمل فى الأسواق الخارجية.

(1) S. J. Rundt "When in RomeS", Management Review. Feb. 1960, PP. 4-13

ولا تعنى ضرورة التكيف أن يقلع رجل التسويق الدولى عن جميع أنماط سلوكه الأصلية أو أن يتغير فى كل شئ ليتمشى مع التقاليد المحلية في البلد الأجنبى، فمن المستحيل عليه، ومن غيرالمرغوب فيه، أن تكون مسايرته كاملة،خاصة إذاكانت مدة إقامته قصيرة، إن المشترى الألمانى لايتوقع من المصدر المصرى أن يتصرف ويتكلم ويعيش كألمانى ، وإن كان على المصدر المصرى أن يفهم المشترى الألمانى ولا يأتى التصرفات ولا ينطق الأحاديث التى تستثير عداءه، أو تطعنه فى كرامته، أو تقلل من شأنه، أو تسخرمن أسلوبه فى الحياة.

وهناك فى الواقع ثلاث أنواع من الأنماط الثقافية من وجهة نظر ضرورة التكيف:

١- النوع الأول وهو الأنماط التى يتحتم على رجل التسويق الدولى أن يسايرها. ومثال ذلك مواعيد افتتاح واغلاق المتاجر فى وسط المدينة.

٢- النوع الثانى وهو الأنماط التى يجوز -ولكن لايتحتم -لرجل التسويق الدولى أن يسايرها، فمن المسموح له أن يسايرها، وإن لم يسئ عدم مسايرتها إليه، ومثال ذلك الميل إلى تناول المشروبات الكحولية قبل العشاء

٣- النوع الثالث وهو الأنماط التى لايجوز لرجل التسويق الدولى أن يسايرها فى البلد الأجنبى لأن فى ذلك إسائة بالغة أونفاق مكشوف أوجهل فاضح، الخ. ومثال ذلك أن يرافق رجل البيع الأمريكى الكاثوليكى عميلة الليبى المسلم إلى صلاة الجمعة.

وعلى ذلك، فرجل التسويق الدولى مطالب بأن يكون قادراً على التكيف وقادراً أيضاًعلى أن يميز متى يتوقع منه التكيف، ومتى يجوز له التكيف، ومتى لايجوز له التكيف.

أبعاد المشكلة:

إن الشعور الغالب لدى رجل التسويق الدولى هو فى العادة شعور بتعقد المشكلة التى نواجهها - مشكلة التعامل مع ثقافات متباينة وبيئات تخضع للتغير باستمرار، وحتى حين يتخصص فى سوق واحدة وثقافة واحدة، تجده مضطراً لأن يفتح عينيه باستمرار ليتبين ويلاحق فعل الزمن فى تلك السوق وتلك الثقافة.

ولعل الموقف المعقد الذي يواجهه ينبعث من أمور ثلاثة:

١- أن التقاليد والأساليب التجارية مستمدة من الثقافة الأساسية المحيطة، وتلك معقدة التركيب والتكوين.

٢- إن هناك درجة عالية من التنوع، ليس فقط بين الثقافات المتعددة، وإنما فيما بين الثقافات الفرعية subcultures للثقافة الواحدة.

٣- إن كل الثقافات - وبالأخص الجانب التجارى منها -يخضع للتغير المستمر. وسوف نتناول كلاً من هذه الأبعاد بشئ من التفصيل أدناه.

أولا- العلاقة بين الثقافة والتقاليد التجارية:

إن هناك علاقة وثيقة بين سلوك رجال الأعمال وبين ثقافة أمتهم، وعلى الرغم من أن وجود الشركات الأجنبية يؤثر فى ثقافة البلد، إلا أننا نهتم أساساً بالتأثير العكسى، أى تأثير الثقافة فى تقاليد وأساليب التجارة، وتلك هى بالتأكيد بؤرة الإهتمام الصحيحة، وإن كان لايصح أن يصرفنا إهتمامنا بها عن إدراك مدى إمكان تأثيرأساليب وتقاليد التجارة فى الثقافات ذاتها.

والأدلة على هذا كثيرة، فهناك أمم كألمانيا نشأت لتسهيل العلاقات التجارية فيما بين المناطق المتجاورة، والسوق الأوربية المشتركة تمثل إحتمالاً قائماً لدولة كبرى نشأت لاسباب تجارية، وأغلب اللغات القديمة والحديثة تتضمن أمثلة على النماذج الثقافية كنتيجة للتبادل التجارى.

إلا أن الأصل والأكثر وضوحاً هو تأثير الثقافة فى الأعمال التجارية ومحاولة رجال الأعمال التكيف باستمرار مع الثقافة، وغلبة تأثير الثقافة واضحة لأن التغير فيها بطئ، أبطأ كثيراً من قابلية أساليب التجارة للتغير. إن رجل الأعمال أياً كان يظل إلى حد كبير أسير تراثه الثقافى، أو انتماءاته السياسية، أو أواصره العائلية، والأرجح أن أسلوبه فى العمل، وعاداته، وتقاليده التجارية ستكون أكثر شبهاً بتلك السائدة بين شعبه، منها بعادات وتقاليد رجال الأعمال الأجانب فى الدولة الأجنبية، إن على رجل التسويق الدولى إدراك أن قرينه الأجنبى يقيم مستوى معيشته بمعايير ثقافته ومجتمعه، وهو وإن أخذ ببعض مظاهرالسلوك الأجنبى فإن معاييره الأساسية ستظل تستمد من ثقافته. والحقيقة أن الثقافة لاتميل إلى السيطرة على رجل الأعمال المحلى فقط، وإنما تميل أيضاً إلى التأثير المباشر على الزائر الأجنبى.

ويؤكد التاريخ أن الثقافات المحلية يكون لها أبعد الأثر فى الأجنبى مع مرور الوقت، فحين كانت قوات الإحتلال الأجنبى تستعمر البلدان الضعيفة لمدة طويلة من الزمن، لوحظ أن جنود الإحتلال يندمجون جزئياً فى الثقافات المحلية، لدى مسايرتهم واتباعهم لأساليب الحياة الأجنبية، سواء لأن ذلك يساعد على يسر الحياة أو لأنه يبعث البهجة فيها، وبنفس المنطق فقد يكون اندماج ممثلينا التجاريين فى الأسواق الأجنبية لايمكن تجنبه، وهو أيضاً أمر مرغوب (لاحظ أن التأثير ليس فى اتجاه واحد، وأن الثقافة المحلية تتأثر أيضاً بثقافات -الغزاه- العسكريين أو التجاريين).

ثانياً- مجالات التنوع والتباين الثقافى:

مادمنا قد سلمنا بالتأثير البالغ للثقافات المحلية على تقاليد وأساليب التسويق الدولى، فمعنى ذلك أن تلك الأساليب ستتنوع بتنوع الثقافات، وهذا التنوع لايحدث فيما بين الدول فقط، بل فى داخل الدول أيضاً، صحيح أن هناك ميلاً طبيعياً يجعلنا ننظر إلى الدول كما لو كانت كائنات بسيطة مكونة من أجزاء متشابهة، ولكن ذلك الميل نادراً مايكون له مايبرره، وربما كان الأجدر بنا ألا نحاول التعميم، ولعل من الغريب أننا إذا سئلنا التعميم بخصوص رجال الأعمال المحليين، رفضنا بحجة أن التعميم غير ممكن، ولكننا إذا سئلنا أن نصف رجال الأعمال الأجانب نسارع إلى التعميم، مع أننا نعرف عن الأجنبى أقل بكثير مما نعرف عن الوطنى.

من المحتمل أننا سنجد فروقاً واختلافات ليس بين الدول فقط، وإنما بين الأنواع المختلفة من رجال الأعمال، والأعمار المختلفة لرجال الأعمال، المستويات المختلفة للإدارة، وطالما أننا ندرك هذا الإحتمال، فاحتمال فهمنا للأجنبي أكبر.

يجب أن نستكشف مجالات التنوع فى دولة، ولأن كل جانب من جوانب العمل التجارى يتضمن إمكانية حقيقية للتنوع ، فعلى رجل التسويق الدولى أن يحلل ويبوب ويدرس باستمرار، وإن كان عليه وهو يفعل ذلك أن يعى إمكانيات التنوع ويقدرها.

ثالثاً- مشكلات التغيير:

لايقتصر تعقيد المشكلة أمام رجل التسويق الدولى على أسباب التأثير والتنوع وإنما أيضاً يمتد إلى حقيقة التغير المستمر، إن محيط الأعمال التجارية يختلط فيها القديم بالجديد، فلكبار السن أسلوب فى العمل يختلف عن أسلوب صغارالسن، ويبدو أنه فى داخل الدولة الواحدة يصعب على رجل الأعمال أن يعرف الثقافة التى عليه

الإلتزام بها. إن هناك اختلافاً كبيراً بين أسلوب كبار السن من التجار فى مصر الذين يعطون أهمية فائقة للكلمة المنطوقة، بحيث يصير التعاقد دون كتابة ودون توقيع وإنما مجرد اتفاق شفهى بين الطرفين وبلا شهود، إن هناك اختلافاً كبيراً بين هذا الأسلوب وبين أسلوب صغار السن من التجار الذين لا يلقون نفس الأهمية على الإتفاقات الشفهية، ويصرون على التعاقد الكتابى.

إن العالم يتغير، ومعدل تغيره فائق السرعة، وصحيح أن الثقافات بطيئة التطور، ولكن القطاع الذى يمس التجارة منها هو أسرع الأجزاء تغيراً، وعلى رجل التسويق الدولى أن يتابع عن قرب التطور فى أسواقه، ويجدد معلوماته، وحتى لاتنعزل تقديراته عن واقع الحياة.

هيكل الصناعة والتجارة:

إن نفس أنماط التنوع والتغير التى تميز التقاليد والعادات التجارية، تميز أيضاً هيكل المشروعات التجارية، وبالتالى فمن الصعب إن لم يكن من المستحيل، أن نصف تفصيلاً الأنماط الهيكليه فى البلدان المختلفة وعلى رجل التسويق الدولى أن يحدد لنفسه تأثير الظروف المعينة التى يعمل فى ظلها، وأهمية الأشكال الهيكلية هى فى تأثيرها على أنماط اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة فيما بين العملاء. هذا وأهم العناصر التى يجب بحثها بشأن الهيكل هى:الحجم، الملكية ، أنماط السلطة، وعلاقة المشروع بالجماهير.

أولا- الحجم:

لايخفى على القارئ التأثير الكبير لأحجام المشروعات على أنماط العمل وأساليبه. ولذا كان من المفيد اجراء المقارنات فى السلوك التجارى بين المشروعات ذات

الحجم الواحد ولكن من بلدان مختلفة، وعند مستوى الحجم الواحد يحتمل أن تكون التقاليد التجارية متشابهة بين البلدان المختلفة على الأقل فى بعض جوانبها.

ولعل الشركات الكبيرة جداً هى أكثر الشركات تشابهاً بين الدول المختلفة وذلك لسببين: الأول هو ارتفاع نسبة الإدارة المهنية المحترفة وبالتالى احتمال التطبيق المتشابه للمبادئ العلمية الواحدة للإدارة، والثانى هو زيادة التأثير بالشركات الأمريكية الكبيرة. فالشركات متوسطة الحجم وصغيرة الحجم أقل عرضة للتأثير بأساليب العمل فى الشركات الأجنبية فى الدول الأخرى، والشركات الصغيرة فى بلد ما يكون التزام ادارتها بالعادات والتقاليد السائدة فى ذلك البلد أكبر منه باتجاهات وعادات الإدارة فى الدول الأجنبية الأخرى.

يختلف توزيع الشركات على الأحجام المختلفة من دولة إلى أخرى، وكل الدول الصناعية تقريباً بها شركات كبيرة جداً، وكل الدول تقريباً بها شركات صغيرة جداً، ورغم أنه من المهم أن نتساءل حول المسافة بين الكبير جداً والصغير جداً فى كل دولة، إلا أن الأهم من ذلك أن نتعرف على تركيب المجتمع التجارى فى كل دولة.

وتتميز الولايات المتحدة عن بلدان العالم أجمع بكبر حجم الشركات فيها. إن بالولايات المتحدة من الشركات التى تبلغ مبيعات كل منها أكثر من ٥٠٠,٠٠٠,٠٠٠ دولار عدداً يفوق ضعف العدد الموجود فى بقية دول العالى غير الشيوعى. ونفس النسبة محفوظة فيما يتعلق بالشركات التى تفوق مبيعاتها ٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠ دولار، ويكفى لإبراز حجم الشركات الأمريكية أن نتذكر أن بالولايات المتحدة ١٠٠شركة تنفق كل منها أكثرمن ٦,٥ مليون دولار على الإعلان سنوياً فى حين، أن العالم كله ليس به سوى ١٥ شركة تنفق على الإعلان فى هذا المستوى.

ورغم أن الإحصائيات غير متوافرة عن أحجام المشروعات دائماً، وإن توافرت فلن نستطيع إعطاءها جميعاً هنا، إلا أن الأمر الهام هو أن يضع رجل التسويق الدولى في ذهنه أهمية التعرف على أحجام المشروعات فى البلد الذى يسوق فيه، فمن المؤكد أن المهارات الإدارية والأنماط السلوكية للأفراد ستختلف باختلاف حجم شركاتهم، وبالتالى فالتعرف على تلك الأحجام يفيد فى التعرف على السلوك الأدارى.

إن حجم الشركة سيؤثر فى كمية المبيعات إليها، وفي نوع التمثيل البيعى لديها وعدد منافذ التوزيع اللازمة لتغطية السوق، وعدد رجال البيع اللازمين وتكرار الزيارات، وطول الزيارة، ونوع التدريب الذى يعطى لرجل البيع، الخ.

ثانيا- الملكيـــة:

تتفاوت انماط ملكية المشروعات كثيراً بين دول العالم المختلفة، والأصل فى ملكية الشركات هو ملكية المساهمين أو المستثمرين، إلا أن هناك ثلاثة أنماط أخرى لها اهمية بالغة فى الكثير من دول العالم وهذه هى:

١- الملكية الحكومية.

٢- الملكية العائلية.

٣- الملكية التعاونية.

وسنتناول كلاً بشئ من التفصيل أدناه.

١- الملكية الحكومية.

تلعب الحكومة دوراً هاماً فى ملكية الصناعة بالكثيرمن دول العالم غيرالشيوعى، ومرد ذلك إلى عدد من الإعتبارات أهمها هو ضرورات التنمية فى البلاد غيرالمتقدمة، والتى تكلفت الحكومة فيها بقيادة حركة التصنيع من خلال تملكها

لوسائل الإنتاج سواء بشكل جزئى أو كلى، ومصر تعد مثالاً على ذلك حيث تمتلك الدولة القطاع الأكبر من الشركات الصناعية والتجارية، والبرازيل حيث تمتلك الدولة حوالى ٤٠٪ من إجمالى رأس المال المستثمر فى المشروعات التجارية والصناعية.

على أن الظاهرة امتدت أيضاً إلى الدول الصناعية المتقدمه فنجد انجلترا تمتلك الحكومة فيها أهم الصناعات، ونجد النرويج تمتلك الحكومة فيها ٧٠٪ من المشروعات تقريباً، ونجد فى إيطاليا والسويد نفس الشئ وهكذا.

لم نذكر حتى الأن بالطبع العالم الشيوعى وفيه تمتلك الدولة كل وسائل الإنتاج وبالتالى فكل جهود التسويق الدولى هناك تتضمن تعاملاً مع الحكومات وليس شركات خاصة.

٢- الملكيـــة العائلية:

يسود هذا النمط للملكية فى كثير من بلدان العالم، إلى حد أننا نجد الصناعة فى بعض البلدان يسيطر عليها عدد من العائلات لايتجاوز أصابع اليد الواحدة. من الضرورى على رجل التسويق الدولى أن يحسن علاقته مع هذه العائلات، وإلا تضاءلت فرص نجاحه.

ويرجع أصل هذه العائلات فى بعض الأحيان إلى العهد الإقطاعى حين سيطرت أقلية على الثروة القومية، وفى حالات أخرى تكونت ثروات هذه العائلات من بدايات متواضعة فى ميدان الأعمال، وفى حالات كثيرة جداً نجد صناعات بأكملها تسيطر عليها تماما عائلة واحدة، ومثال ذلك مانشاهده فى ألمانيا من اقتران اسم كروب Krupp بصناعة الصلب وما نلاحظه فى الهند من سيطرة عائلة غانشيام داز بيرلا على حوالى ٣٥٠ مشروع صناعى وتجارى، والأمثلة غير ذلك عديدة.

ومن الملاحظ أنه مع تزايد نمو الدول الصناعية يتسع المجال أكثر أمام قيادات صناعية جديدة، وتزداد فرص إتساع نطاق ملكية المشروعات على قطاع أكبرمن الأفراد، وبالتالى يقل تركز الملكية فى عائلات قليلة العدد. من جهة أخرى فإن بعض الدول مازالت تعيش واقعاً يتزايد فيه عدد الشركات العائلية الصغيرة على عدد الشركات الكبيرة، ونمط الإدارة فى هذه الشركات العائلية جد مختلف عن غيرهاوبالتالى فالبيع لها أيضاً له طابعه المميز، وضمانات نجاحه تختلف عن الأحوال الأخرى.

٣ - الملكية التعاونية:

أما الحركة التعاونية، وخاصة تعاونيات المستهلكين فقد حققت نجاحاً ملحوظاً وبالأخص فى إقتصاديات أوربا، حيث نجد الملكية تعاونية فى الكثير من المشروعات الكبيرة. ومثل هذا النوع من الملكية يساهم بالطبع فى تنمية الفرص أمام المزيد من الإدارة المهنية والمديرين المحترفين.

ثالثاً - المسئولية الإجتماعية:

من العوامل الأخرى المؤثرة فى سلوك وسياسات رجال الأعمال هو مدى مسئوليتهم تجاه جماهير المشروع المختلفة.، الحكومة، المستهلكين، العمال، المساهمين، ومحاولة تقييم المسئولية الأجتماعية للمشروع عرضة بالطبع لنفس مخاطر التنوع والتغير التى تحكم فى أى تقييم لظاهرة ثقافية.

يمكن القول بأن الإتجاه السائد بين المشروعات هو مزيد من الإنفتاح على المجتمع، بحيث تتحول اهتمامات المشروع من مجرد التركيز على مصالحة وأرباحه إلى التفكير فى مسئوليته تجاه المجتمع بصفة عامة، ومع ذلك فهناك بالطبع درجات متفاوته من الاهتمام بخصوص الجمهور المعين الذى يلقى أعظم التقدير والأهتمام.

ففى الولايات المتحدة هناك تقدير لجمهور المساهمين باعتبارهم أصحاب المال، وتقدير حديث لجمهور المستهلكين باعتبارهم مصدر قوة المشروع أو ضعفه، وذلك بقدر تكيف سياسات المشروع مع احتياجاتهم وتطلعاتهم، فى حين تجد أن الشركات الصناعية فى أمريكا اللاتينية تولى العمال أعظم الإهتمام خوفاً من الإضطرابات العمالية حيث تزايدت فى تلك المنطقة قوة النقابات العمالية بشكل ملحوظ. أما فى أوربا فنجد نظرة الإدارة لجمهور العاملين تتفاوت بين التعاطف الكبير فى دولة، وعدم الاكتراث لحقوقهم فى دولة أخرى.

ومما يذكر فى هذا الصدد أن اختلاف درجات الإهتمام والتقدير لجمهور العمال كان من أهم العقبات التى تعينت إزالتها لدى تكوين السوق الأوربية المشتركة، حيث ان الإتجاه فى إيطاليا وفرنسا وبلجيكا كان نحو تعاطف كبير، فى حين لم تحقق تجار الدول الأخرى ذلك بسهولة.

هذا، ومن الملاحظ عموماً أن جمهور المستهلكين هو أقل الجماهير تلقياً للعناية والأهتمام فى أغلب دول العالم، وإن كانت الولايات المتحدة باتساع نطاع قبول مشروعاتها للمفاهيم الحديثة فى التسويق، قد سبقت العالم فى إعطاء المستهلك أهمية كبيرة، ووضعه فى المركز الإستراتيجى، باعتباره القوة الديناميكية المحركة لكل النشاط، فإن زحف مثل هذه الاتجاهات إلى الدول الأخرى لم يكتمل بعد وإن كانت تشير بأنه سيكتمل.

غنى عن البيان، بعد ذلك أهمية التعرف على العلاقة بين الإدارة وجماهيرها فتلك العلاقة تؤثر فى نوع السياسات التى تعتنقها الإدارة وتطبقها، وبالتالى فى نوع السياسات والأساليب التى يجب على رجل التسويق الدولى اعتناقها وتطبيقها.

رابعاً: هيكل السلطة:

يؤثر حجم المشروع ، ونوع ملكيته. ودرجة إحساسه بالمسئولية الإجتماعية فى هيكل السلطة به، وبالتالى يتنوع هيكل السلطة بتنوع تلك العوامل، والمعرفة بطبيعة هيكل السلطة على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لرجل التسويق الدولى لأن الهيكل يحدد نقط التأثير ومراكز القوى فى التنظيم، وبالتالى يحدد لرجل التسويق من أين يبدأ إذا أراد البيع للمشروع.

وهناك على وجه العموم ثلاثة نقاط أساسية لهيكل السلطة:

١ - مركز السلطة:

تتركز سلطة القرارات فى هيئة الادارة العليا فى حالات كثيرة وبالأخص فى ظل الملكية العائلية، وفى المشروعات الصغيرة التى يكون مثل هذا التركيز ممكنا فيها. هذا ولايخلو الأمر من مؤثرات تاريخية إلى حد ما، وعموماً نجد فى الدول الأوربية ميلاً إلى تركيز السلطة فى يد قلة بقمة التنظيم وتشير الدراسات إلى أن هناك ميلاً لدى الرؤساء فى كثيرمن الدول للتشكك فى قدرات مرؤوسيهم، وبالتالى يكون هناك ميل أكبر لعدم تفويض السلطة.

ومن الملاحظ أن الدول النامية أو التى تحاول الإسراع بتطبيق برامج ضخمة للتصنيع تعانى إلى حد ما من نقص الكفايات الإدارية، وبالتالى لاتوجد عادة مستويات متتالية عديدة من الكفايات الإدارية فى التنظيم، معنى ذلك أن القرارات تميل إلى التركيز عند القمة، ومما يساعد على هذا الإتجاه في بعض تلك الدول أن التنمية فيها تكون إثر انقلاب أو ثورة أو سيطرة رجال الجيش على الحكم، وهذا كله يخلق جواً من الصرامة العقاب، وبالتالى ميلاً إلى التهرب من المسئولية وبالتالى دفعاً للقرارات إلى قمة التنظيم كلما أمكن ذلك من جانب من هو أدنى، وعدم ترحيب بدفعها إلى أسفل من جانب من هو أعلى لأنه رغم تفويضة للسلطة سيظل مسئولاً.

٢- لا مركزية السلطة:

فى ظل هذا النمط تعطى المستويات الإدارية المتتالية الحق فى إتخاذ بعض القرارت، اى تكون هناك مشاركة إيجابية من جانب الإدارة الوسطى والدنيافى صنع القرارت، وتكون الجهة التى تتخذ القرار هى أقرب الجهات إلى موقع التنفيذ كلما كان ذلك ممكنا.

مثل هذا النمط الهيكلى لتوزيع السلطة له مزايا وله أيضاً عيوبه، وإن كان هناك إتجاه متزايد يؤيده، وذلك بالنظر إلى تزايد حجم المشروعات مما يجعل مركزية السلطة حلاً غير عملى وغير ممكن فى بعض الأحيان، وكذلك بالنظر إلى غلبة المفاهيم الحديثة للإدارة والتى ترمى إلى عدم شغل المستويات العليا للإدارة بتفاصيل العمل اليومى كى تتفرغ للمشكلات الأكثر تعقيداً، وبالنظر أيضاً إلى نمو طبقة المديرين المحترفين فى مختلف المشروعات والدول.

٣ - الإدارة الجماعية:

لما كانت الثقافات والديانات السائدة فى منطقة الشرق الأقصى تميل إلى تأكيد أهمية الأنسجام والنماذج بين الأفراد. لم يكن غريباً أن يسود فى تلك المنطقة الأسلوب الجماعى فى صنع القرارات، ونجد أنه على الرغم من طبيعة المجتمع اليابانى الذى يؤكد الرتب والتسلسل الهرمى، نجد هناك تأكيداً على جماعية إتخاذالقرارات، ولكن على مستوى الإدارة العليا. وفى بعض المجتمعات الأخرى نجد أن الميل لجماعية القرار نابع من خوف كل فرد من المسئولية وحده.

بديهى بعد استعراض هذه الأنماط الثلاثة للسلطة أن مهمة رجل البيع فى الأسواق الأجنبية يجب أن تصاغ فى ضوء أسلوب اتخاذ القرارات فى مؤسسة المشترى فإذاكان أسلوب القرار جماعيا تعين على رجل البيع إقناع ليس مديراً واحداً، وإنما كل المديرين المشاركين فى اتخاذ قرار الشراء.

الجوانب الشخصية فى الإدارة:

إن التعليم والتدريب اللذين تلقاهما المدير - أى بيئته الثقافية - يؤثران فى نظرته الشخصية للحياة وفى أسلوب ممارسته العمل التجارى، والمجتمع ككل يحدد الهيبة والمركز الإجتماعيين للإدارة، في حين تحدد الخلفية الثقافية بشكل جزئى نمط التطلعات والأهداف لدى رجل الأعمال. وكل هذه المؤثرات ترتبط بالتأكيد بنظرة المدير إلى الإبتكارات، والسلع الجديدة، والتعامل مع الأجانب، وبمدى تقبله لذلك كله.

أولا: الخلفية الشخصية:

يخضع كل مدير لسلطان ثقافته ومعتقداته الدينية، وكذلك تخضع أهدافه وتطلعاته لتأثير التعليم والتدريب، فإذا كان هذا المدير هو العميل عندمانقوم بالتسويق دولياً على رجال البيع أن يفهموا ذلك، فمن المؤكد أن نظرة المدير المالك الذى ورث منشاتة من أسلافه ستختلف عن نظرة رجل الأعمال العصامى الذى بنى نفسه بنفسه، وإذا كان هناك من المديرين من تعلم الإدارة بالممارسة وتنحصر تجاربه وخبراته في الصناعة التى يعمل فيها، فهناك مديرون آخرون تلقوا تدريباً فى الإدارة، ولاتنحصر مهارتهم على صناعة واحدة، ونظرة كل فريق وأسلوبه فى العمل تختلف بالتأكيد عن الآخر.

ثانيا: مركز المهنة:

لقد أثير الغبار حول الإشتغال بالأعمال التجارية فى كل المجتماعات تقريباً، وأنكرت بعض المجتماعات على تلك المهنة أى مركز أو هيبة اجتماعية ومع ذلك فقد أرغم التطور أغلب المجتماعات على احترام المهنة، والإعتراف بأهمية الأعمال التجارية، على أن هناك بصرف النظر عن ذلك إختلافات هامة في نظرة رجال الأعمال إلى مراكزهم الإجتماعية بين الدول المختلفة.

من المشاهد فى اليابان مثلاً أن الاهتمام بالمركز الإجتماعى يكون من زاوية التعرف على المركز الإجتماعى الآخرين، حتى يتيسر للمرء أن يؤدى لهم الأحترام الواجب، ومن المشاهد فى بلدان أخرى أن الأفراد قد يفضلون المركز الإجتماعى الأقل لأسباب مختلفة، فقد يفضل العمال العمل كعمال وبأجور منخفضة، على أن تتم ترقيتهم إلى ملاحظين فينفصلون عاطفياً عن الجماعية، ويفقدون المركز المضمون من أجل مركز غير مضمون.

وفى حين أن أوربا كانت فى الماضى تقلل من شأن المشتغلين بالتجارة والصناعة نجدها قد تحولت بعد الرخاء الاقتصادى الذى كان هؤلاء أول من ساهم فى صنعه إلى احترام أكبر للمهنة، ونفس الشئ فى أمريكا. أما فى الدول الأقل تقدما فطبيعى أن النظرة الجديدة لم تكسب بعد الغلبة الكاملة على النظرة القديمة.

ثالثا: الأهداف والتطلعات:

من المتوقع أن لأهداف المدير وتطلعاته الشخصية تأثير غير يسير على أهداف وسياسات الشركة. ولذا يتعين على رجل التسويق الدولى أن يولى أهداف رجال الأعمال الأجانب الشخصية وتطلعاتهم إهتماماً فائقاً. ولما كان هذا الجانب فى الشخصية يختلف كثيراً من فرد لآخر، كان من الصعب التعميم بشأن المديرين فى بلد معين، ومع

ذلك يمكن أن نحدد الأنماط العامة السائدة فى ذلك البلد، وخاصة وأن تلك الأنماط تتأثر ولو جزئيا بالتراث الإجتماعى القومى.

وبالإضافة إلى تأثير التراث الإجتماعى فى أهداف الفرد، فإن تلك الأهداف تتأثر بحجم ممتلكاته، وبمركزه فى الهيكل الإدارى، وهيكل التنظيم الذى يعمل فيه، وفيما يلى نتناول بالتحليل بعض الجوانب الهامة فى حياة الأفراد.

١ - الأمان والحركة:

ترتبط إعتبارات الشعور بالأمان والشعور بحرية الحركة من عمل لآخر بالدوافع الأساسية للإنسان، وبالتالى فلها آثار اجتماعية واقتصادية هامة. يختلف مفهوم الأمان من شخص لآخر، فهو بالنسبة لشخص مرتب عال وكفاءة تضمن التنقل عند اللزوم من عمل لآخر، وبالنسبة لآخر ضمان استمرارالوظيفة مع نفس الشركة أو الهيئة مدى الحياة، وبالنسبة لثالث معاش مضمون وتقاعد مريح.

ومن نماذج التفاوت أن المصرى إذ يعين فى شركة أو هيئة معينة يتوقع أن يمضى فيها بقية أو أغلب عمره، مالم تطرأ ظروف غير عادية تؤدى إلى انتقاله إلى مكان آخر، فى حين أن الأمريكى مثلاً يتوقع الإنتقال باستمرار من تنظيم لآخر بحثاً عن فرص أفضل للعمل، خاصة وأنه لايمانع كثيراً كالمصرى فى الإنتقال من مدينة لأخرى. وفى أوربا نجد أن الشركات الإيطالية والفرنسية تضع فى إعتبارها ضمان مستقبل موظفيها بقية أعمارهم، وهذا هو مفهوم الأمان هناك.

ماهو معنى ذلك بالنسبة لرجل التسويق الدولى ؟ معناه أن العميل الذى يريد أن يؤمن مستقبله ويتوقع أن يقضى بقية حياته فى نفس الشركة هذا العميل لن يكون متحمساً للابتكارات الجديدة أو للسلع التى تتضمن تغيراً كبيراً عن المألوف لأن ذلك فيه تهديد لأمنه، إنه لايريد أن يعرض نفسه لغضب الشركة، إن قبول الإبتكار الجديد

لن يعود عليه بالكثير من النفع إذا أصاب، ولكنه سيعود عليه بالكثير من الأضرار إذا أخطأ. كل ذلك يجب أن يعيه ويفهمه رجل التسويق جيداً.

٢- الحياة الشخصية:

يعتبرالكثير من الأفرادان الحياة الشخصية الطيبة تأتى فى المقام الأول كهدف قبل تحقيق الربح أو الأمان أو اى شئ آخر، بل إن بعض الثقافات كانت تعد العمل شيئاً غير مرغوب لأنه يعوق بحث الإنسان عن السعادة.

هذا ومن المتوقع أن تكون أهداف المشروع العائلى لاتختلف كثيراً عن أهداف ملاكه، وأهداف الملاك قد لاتركز على الثروة بالذات أى تحقيق الربح وإنما كثيراً ماتركز على حفظ سمعة العائلة، وكرامتها، والحفاظ على بقاء اسمها ورايتها مرفوعين، وتوفير حياة هادئة ومريحة - وليس بالضرورة مترفة - لأفراد الأسرة، وتوفير فرص عمل محترمة لهم.

٣ - الانتماء الإجتماعى:

تولى غالبية الناس مسألة تقبل المجتمع والجماعة لهم إهتماماً كبيراً، وهذا أمر طبيعى، فالفرد حيوان اجتماعى بطبعه، وهو يحب الشعور بأنه مقبول - أو غير منبوذ-إجتماعياً، وذلك يمثل هدفاً فى حد ذاته قد يؤثر على نوعية السلوك، ونوعية ردود الفعل أمام رجل التسويق الدولى.

إن المستهلك فى المستوى الأخير إذا قدمت له سلعة أجنبية لن يقبل عليها إذا شعر بأن استهلاكها يهدد تقبل المجمتع له. ورجل الأعمال فى قراراته يخضع لنفس المؤثرات، وهو مايجب أن نتنبه له عند التسويق فى الخارج.

٤ - الترقية:

ارتبطت فرص الترقية بدرجات القرابة ونسب الملكية فى الكثير من بلدان العالم إبان نموها، وإن كانت الدول المتقدمة قد أثبتت أن التقدم مرتبط بفتح الفرص أمام الكفاءات، وشعور الفرد بأن فرص التقدم فى عمله مفتوحة تعطيه نوعاً من الحماس لايمكن تواجده لدى الشخص الذى يجد نفسه متجمداً ولا أمل له فى التحرك. وهذا له تأثيره فى نوع السلوك وردود الفعل التى نتوقعها من المدير الأجنبى فى الشركة الأجنبية التى تهدف إلى البيع لها، ولا يخفى على القارئ مدى ارتباط سلوك الموظف بمعايير الترقية فى التنظيم الذى ينتمى إليه.

أساليب التعامل التجارى

أولاً: مستوى الاتصال

إذا أرادت الشركة المصرية أن تبيع بعض إنتاجها فى الخارج، فكثيراً مايقع الإختيار على رئيس مجلس الإدارة أو شخص يقاربه مركزاً ليسافر إلى الخارج بهدف إجراء الأتصالات، وكثيراً مايفاجأ الرئيس أن الطرف الآخر فى الأتصالات أقل كثيراً من مستوى رئيس الشركة. والسبب يرجع إلى هيكل السلطة. فكلما كان هناك تفويض كلما انخفض مستوى الاتصال، والعكس صحيح.

وبصرف النظر عن أفضلية هذا الأسلوب أو ذاك، يجب على رجل التسويق الدولى أن يدرك المستوى الذى يجب أن يتم الاتصال عنده، ولا يفترض دائما أن النمط السائد فى كل بلد أجنبى.

كذلك يجب على رجل التسويق عدم الإنخداع مظاهرالأمور، فهناك ميل قوى لدى أعضاء الإدارة الدنيا والوسطى فى بعض البلدان إلى تعظيم وتضخيم أهميتهم

فى التنظيم عن طريق الإيحاء إلى الناس بأنهم يشاركون فى اتخاذ القرارات حتى ولو لم يكن لهم هذا الحق وما لم يكتشف رجل البيع ذلك، فإنه قد يضيع وقته دون جدوى فى إقناع من لايملك التصرف بالشراء.

أضف إلى ذلك الحالات الأخرى التى يمارس فيها الأسلوب الجماعى فى اتخاذ القرارات والتى سبقت لنا الإشارة إليها، وتلك الحالات تستدعى العمل فى إقناع كل الأطراف المعنية بالشراء، وإلا فشلنا فى الحصول على أمر الشراء.

ثانياً: الرسمية والسرعة

تختلف درجة الرسمية فى التخاطب وسرعة البت فى الأمور باختلاف الثقافات حيث نجد رجال الأعمال فى الولايات المتحدة يميلون إلى رفع الكلفة مع الآخرين بسرعة، ويحاولون دائما البت فى الأمور بسرعة أيضاً، فعدم الرسمية والتسرع خاصيتان مميزتان للمعاملات الأمريكية2. وذلك الحال مختلف كثيراً عن الحال فى كثير من البلدان العربية أو عن بلدان أمريكا اللاتينية فإذا انتقلنا إلى أوربا وجدنا صبراً وأناة فى المعاملات، أما فى اليابان فالأدب والتأنى فى المعاملات لايقارن، هذا ونجد فى بعض البلاد أن تباطؤ الموظف فى البت فى الأمور أحد الأساليب المعروفة لإضفاء الأهمية على عمله، فلو أنجز العمل بسرعة خيل إليه أن الناس لن تقدر أهميته ولذا يتباطأ حتى يبدو الأمر هاماً ومعقداً.

ثالثاً: القيم

تثير مسألة الخطأ والصواب تعقيدات جمة أمام رجل التسويق الدولى، فمفاهيم الخطأ والصواب نسبية إلى حد تفاوتها بحدة داخل الدولة الواحدة، وبالتالى فمدى تفاوتها فى التسويق الدولى أكبر بكثير. وإذاكانت الهدايا التجارية مقبولة فى دولة نجدها جريمة فى أخرى، ثم نعود فنجده أسلوباً متوقعاً فى ثالثة، بدونه تتضاءل الفرص أمام رجل البيع.

رابعاً: موضوع المفاوضة

إن العناصر الأساسية التى تكون محل مفاوضة لاتختلف من بلد لآخر وهى المنتج، السعر وشروط البيع والخدمات والعلاقة بين البائع والمشترى. إلا أن الذى يختلف هو ترتيب تلك العناصر، والأهمية النسبية لكل عنصر.

إن التقاليد التجارية وأساليب المعاملات داخل كل دولة تختلف بحدة عبر الحدود السياسية، تختلف إلى حد أن أى محاولة للتعميم تكون عرضة للخطأ، وتختلف داخل الدولة الواحدة بحيث تجعل التعميم عن الدولة الواحدة أيضاً أكثر عرضة للخطأ منه للصواب، وربما كان التعميم الأصوب والأسلم هو أن على رجل التسويق الذى يبغى البيع فى الأسواق الأجنبية، عليه أن يكون حساساً للإختلاف فى الثقافات وبالتالى فى أساليب التعامل وعليه أن يقدرحجم الإختلاف ويدرك تأثيره فى عمله ويتكيف معه.

الفصل السادس

المدخل الإجتماعى فى مقارنة نظم التسويق

مقـــدمة:

إنصب اهتمامنافى الفصلين الرابع والخامس على بيان العلاقة الثقافية بين الثقافة والتسويق، وإبراز مدى تأثير الاختلافات الثقافية على نوع من الأساليب والسياسات والفلسفات التى تعتنقها الإدارة وتطبقها فى مجتمع معين.

ولما كان التسويق عملية اجتماعية، كان التفسير الاجتماعى لظواهر التسويق هو التفسير الذى يكشف الأبعاد والأعماق الحقيقية لتلك الظواهر، ولقد كان الربط بين المقارنة الثقافية والمقارنة التسويقية فى الفصلين السابقين محاولة لتوضيح العلاقة العضوية بين البيئة الثقافية وبين النظام التسويقى، ورجل التسويق الناجح هو الذى يستطيع المقارنة الواعية بين النظم والبيئات، وسوف يحاول هذا الفصل تقديم إطار لإجراء هذه المقارنة وذلك بعد إيضاح أهمية الدراسة المقارنة.

أهمية الدراسة المقارنة:

تفرض احتياجات التسويق الدولى على رجل التسويق، أن تكون لديه القدرة على النظرة الواسعة الشاملة إلى الأمور، فالأسواق التى يسعى إلى غزوها، أو إلى الشراء منها، تنتشر فى أرجاء العالم المختلفة، والقرارات التى يتخذها في اختياره بين بدائل التصرف، تتميز باتساع دائرة العوامل والقوى التى تؤثر فيها والتى يجب بالتالى أخذها فى الحسبان عند الإقدام على أى تصرف أو سلوك. ومما يزيد تلك القرارات تعقيداً تباين خصائص البيئات الخارجية التى يتعامل معها، وحتمية التغير السريع فيها، وهذا يعنى أن على رجل التسويق تطوير وتنمية معرفته بتلك الخصائص المتباينة، وملاحقة التغييرات فيها.

إن عليه بالضرورة تنمية قدرته على التكيف مع أى ظروف غريبة عليه فى أدائه لعمله، وعليه التعود على مواجهة الأمور التى قد تبدو له غير عادية، أوغير طبيعية، أو غير متوقعة، فهو سيتعامل مع شعوب خارج محيطه الحضارى والقومى، لها بالتأكيد دوافع وآمال وعادات وانماط سلوكية تختلف عن تلك السائدة بين أفراد شعبه محلياً، وستختلف بالضرورة ردود فعلها على مايقدمه من منتجات، ومايطبقه من سياسات، وما يستخدمه من أساليب.

إننا نواجه فى التسويق الدولى ضرورة الاحتكاك بحضارات وثقافات ومجتمعات ونظم تختلف عن تلك التى نواجهها فى السوق المحلى، أكثر مما تتشابه معها، وعليناان نطور ونكيف أساليبنا ومنتجاتنا بما يتلاءم وتلك البيئات الأجنبية. إن السوق كمؤسسه اجتماعية Social Institution قد يخدم أيضاً أغراض التبادل فى المرتبة الأولى بجمهورية مصر العربية، ولكنه قد يخدم أيضاً أهدافاً اجتماعية لاتقل اهمية عن أهداف التبادل فى بعض المجتمعات الأخرى فى أفريقيا، والرسالة الإعلانية التى قد تنجح نجاحاً كبيراً فى تنمية الطلب بالسويد قد تفشل فشلاً ذريعاً إذا استخدمت فى الجزيرة العربية، ومتاجر خدمة النفس الكبيرة التى نشاهدها فى الولايات المتحدة مثلاً قد لانجد لها نظيراً فى السودان، وإن وجدت فلن تكون على نفس النمط، ولن تخدم نفس الأغراض، ولن تعرض نفس تشكيلة السلع، ولن تجنى منها نفس الوفورات، وإن فعلت فلن يكون ذلك بنفس الطريقة أو بنفس الدرجة.

من هنا جاءت أهمية الدراسة المقارنة لنظم التسويق كسلاح لاغنى عنه لكل مهتم بالتسويق الدولى، حتى ندرك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف وتكيف السياسات والخطط وأساليب التنفيذ مع احتياجات وظروف كل سوق.

إطار الدراسة المقارنة:

يتطلب التحليل المقارن لنظم التسويق دراسة أوجه الشبه والاختلاف بين الأمم، مع التسليم بأن أوجه الاختلاف لاتقل أهمية عن أوجه الشبه، على الرغم من أن العرف قدجرى على التغاضى عن هذه الحقيقة، حيث مال الباحثون دائماً إلى اعتبار الاختلافات مجرد (انحرافات Deviation) جزئية عن المبادئ العامة التى تنطبق فى كل ظرف، وفى كل وقت، وفى كل مكان. وفى ذلك بالتأكيد إقلال بدون مبرر من أهمية تلك الاختلافات، وأهمية التعرف عليها والتوصل إلى مسبباتها، وردها إلى جذورها الاجتماعية والاقتصادية، كمقدمة لتكييف سلوكنابما يتلاءم معها.

كذلك يتطلب التحليل المقارن أن نتجنب قدر استطاعتنا الإغراء بأن ندمغ من يختلف عنا بأنه بالضرورة أسوأ منا. إن الخطأ الأكبر الذى يمكن أن نقع فيه هو افتراض أن نظاماً نجح فى بلد ما، لابد وأن ينجح فى بلد آخر، ورغم أن التسويق كنظام اجتماعى، وكعملية اجتماعية، قد نما وتطور أولاً فى الولايات المتحدة الأمريكية، فهذا لايعنى أن النموذج الأمريكى هو بالضرورة أفضل من غيره، إن النموذج الأمريكى قد لايزيد من ملاءمته للبيئة الأمريكية، عن ملاءمة النماذج الأخرى، كل البيئة التى يوجد فيها. ولعل القصور الذى تعانيه جهود الدول المتقدمة فى تنمية الدول المتخلفة، مرده فى كثير من الأحيان إلى أن خبراء تلك الدول يعجزون فى الغالب عن أخذ طبيعة البيئة المحلية فى حسبانهم بالدرجة الكافية، وكثيراً مايقدمون حلولا غريبة مثلاً لمشكلات دول لاتشبه مجتمعات الغرب:إن ميكنة Mechanization قطاع الزراعة مثلاً قد يحل مشكلة نقص الإنتاج فى الولايات المتحدة، ولكنه قد لايكون الحل السليم لنفس المشكلة فى الهند أو الباكستان، والسبب هو أنك تقدم حلاً أمريكياً لمشكلة غير أمريكية. خلاصة القول إذن أن التحليل المقارن يستدعى من الباحث أن

يكون موضوعياً والا يتسرع فى افتراض ان الأختلافات يجب أن تفسر على انها أسوأ أو أفضل. وليس التحليل المقارن لنظم التسويق، مجرد توصيف لنظام التسويق فى بلد ما، ثم توصيفة فى أخرى، وهكذا. صحيح أن رجل التسويق يهمه أن يعرف كيف يقوم المستهلكون بالشراء وعاداتهم فيه، وأن يعرف كيف يتم نوزيع المنتجات، إلا أن ذلك فى حد ذاته ليس كافياً، فنحن بحاجة إلى التعميم. إن أهمية الدراسة المقارنة تكمن فى إتاحة الفرصة لتفسير الظواهر، واكتشاف العلاقة بينها وبين ما يحيط بها والتوصل إلى تعميمات بشأنها.

يجب إذن تفسير نظم التسويق السائدة فى بلد ما، فى ضوء الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة فى ذلك البلد، حيث يتعذر بدون إجراء هذا الربط تقييم هذه النظم، لأن التسويق هو نشاط أو اداة لإشباع الغايات الإجتماعية، ولقد استخدمت المجتمعات المختلفة على مر الزمان نظماً وأدوات خاصة بها لإشباع الحاجات الإستهلاكية، ولقد سميت هذه النظم والأدوات - أياً كان شكلها - (اقتصاد) المجتمع وبالتالى فإن المظاهر البيولوجية والفكرية والاجتماعية والبيئة وغيرها فى المجتمع قد مارست بالضرورة تأثيرها فى تصميم وتشغيل (الاقتصاد) لإشباع الغايات الإجتماعية، وحددت انماط الأسواق والتسويق، ومن هنا تظهر أهمية تطبيق النظرة الاجتماعية فى التحليل المقارن.

ولتفسير ما نقصده بالنظرة الاجتماعية فى التحليل، سنتبنى هنا الإطارالذى اقترحه روبرت بارتلز[1] لإجراء الدراسة المقارنة لنظم التسويق ونورد تفاصيله أدناه مع بعض التصرف.

---

(1) Robert Bartels (Ed), Comparative Marketing, RichardD. Irwin, Inc., Illinois, 1963, Pp. 299-308.

إطار المقارنة كما اقترحه بارتلز:

مقـــــدمة:

يبدأ التحليل المقارن بتوصيف مختصر للتسويق فى الدولة، وحيث أن هذا الجزء ستتبعه عدة أجزاء مخصصة بصفة رئيسية للعوامل الاجتماعية والاقتصادية، يجب أن نتجنب فى هذه المقدمة الإيحاء بأن البحث قاصر على التحليل الاجتماعى. ويجب أن تشير المقدمة أيضاً إلى المشكلات التسويقية الرئيسية، والتى سنحاول إيجاد الحل لها من خلال تفسير الظروف والملابسات الاجتماعية فى الدولة.

ويمكن أن تتكون هذه المقدمة من توصيف شامل عام للتسويق فى الدولة، والدور الذى يلعبه فيها ومرحلة التقدم التى وصل إليها، والمشكلات التسويقية الرئيسية، وماشابه ذلك أى أنها مجرد مقدمة.

الدولة:

يجب إعطاء وصف مختصر للدولة فى أبعاد المكان والزمان والمجتمع الدولى. وقد يشمل هذا الجزء معلومات عن حجم الدولة، وموقعها، وخصائصها الطبيعية، ومواردها الطبيعية، وجنس شعبها، وسيادتها، وعمرها، والملامح المميزة لها.

المجتمع:

يمدناالتحليل التفصيلى للمجتمع بأساس يمكن في ضوئه تفسير التسويق كظاهرة اجتماعية - كنوع من السلوك الاجتماعى فى إطار المؤسسة الاقتصادية. من الواجب أن نميز هنا مثلاً ما إذا كان المجتمع تسوده الروح الدينية أوالروح التجارية أو الروح العسكرية، أو غير ذلك، فذلك سينير الطريق أمامنا لتحديد طبيعة الحاجات والمتطلبات الأساسية لأفراد المجتمع، والمحدد الأساسى لفلسفاتهم.

يجب أيضاً أن تحدد الملامح المميزة للمؤسسات الاجتماعية الرئيسية:

١- العائلة: وحدة العائلة، ومدى التضامن بين أفرادها، ومدى الاعتماد المتبادل بينهم، وحجم العائلة ومعدل نموها، ودرجة الإخصاب فيها، والتوزيع على الأعمار، والروابط بين الأفراد ودرجة التشابه فى مراميهم الاقتصادية.

٢- الدين: المعتقدات الدينية الأساسية، المفاهيم السائدة عن الله وعلاقة الإنسان بالله، الرهبانية والتصوف، التقويم الدينى، المحظور والمسموح فى أنواع الاستهلاك، مدى ونوع تأثير الدين على الأفق العقلى، والطموح والقيم.

٣ – التعليم: نسبة التعليم والأمية، البرامج والتسهيلات التعليمية المتاحة، مستوى الإنجازات فى حقل التربية والتعليم، تكنولوجيا التعليم، التجارى، التعليم فى مجال التسويق.

٤ – الحكومة: شكل الحكومة، العلاقة بين الحكومة والمشروعات التجارية، وسائل ودرجة التخطيط الاقتصادى الحكومى، مدى اشتغال الحكومة بالأعمال التجارية، القوانين والقرارات المنظمة للتسويق، ميول الحكومة بالأعمال التجارية، القوانين والقرارات المنظمة للتسويق، ميول الحكومة تجاه العدالة، المنافسة، إلخ.

٥ – الجيش: مطالب القوات المسلحة ومدى استحواذها على الموارد الاقتصادية، الالتزامات العسكرية المؤثرة فى العلاقات الدولية فى ميزان التجارة والمدفوعات، وسائل توزيع المنتجات خلال قنوات التنظيم العسكرى.

٦ – وقت الفراغ: مدى الرغبة فى التمتع بوقت الفراغ كبديل للعمل، ومقارنته بالبطالة، كمية وقت الفراغ، الهوايات الممارسة فى وقت الفراغ، أنماط السلوك فى وقت الفراغ للجماعات وللأفراد، آثار أنشطة وقت الفراغ.

ويستهدف هذا الجزء من التحليل بيان الوسائل التى يتم بها إشباع حاجات ومطالب المجتمع الأساسية، وهذه المطالب غير مادية فى أغلبها، لأن المطالب المادية يتم إشباعها تقريباً بواسطة الاقتصاد. وتجب ملاحظة أن الوظائف التى تؤديها عموماً مؤسسة اجتماعية معينة، قد تنتقل مسئوليتها إلى مؤسسة اجتماعية أخرى، ويتوقف هذا على مدى فاعلية المؤسسة فى تحقيق الغرض منها أى فى أداء وظائفها. ولذلك آثار بعيدة المدى على التسويق.

الاقتصاد:

حيث أن الاقتصاد هو المؤسسة الاجتماعية - أو مجموعة أو نظام العلاقات - التى تهم رجل التسويق فى المقام الأول، فقد فصل على حدة لإعطائه الاهتمام الواجب، ولدراسته بالتفصيل. إن الاقتصاد - أياً كان شكله - هو الوسيلة التى بها يتم إشباع الحاجات المادية فى المجتمع، وهو يتضمن إنتاج وتوزيع السلع، وهو على ذلك أداة هامة فى رفع مستوى المعيشة، وتحقيق الأمان، واكتساب المهابة فى المجتمع الدولى.

ولما كانت النظم الاقتصادية تقريباً - حتى البدائى منها - تقوم على الأسواق، فيمكن التسليم بتواجد هذه الخاصية دائماً، على أنه من الواجب التنبيه إلى أن نظام السوق الحر ليس سوى واحد فقط من نظم الاقتصاد، وإلى أن هناك أنواعاً متعددة من نظم الاقتصاد القائمة على الإسواق. ويجب تحديد ما إذا كان الاقتصاد يقوم على التبادل، وتحديد درجة الاكتفاء الذاتى به أو درجة اعتماده على الدول الأخرى فى الحصول على مستلزماته الأساسية.

كذلك يتعين تحديد أشكال الإنتاج، وبيان ما إذاكانت زراعية، يدوية، أو صناعية وتحديد مدى الخدمات - بما فيها الخدمات التسويقية - كجزء من الإنتاج القومى، وتحديد درجة التقدم التكنولوجى فى العلوم والفنون، وفى النظرية والتطبيق،

وتحديد مستوى العمالة وتوزيع الثروة والدخل القوميين، وحجم الأعمال التجارية، وموازين المدفوعات والتجارة، وبرنامج التنمية الصناعية الجارى تطبيقه.

السوق:

على الرغم من أن السوق يضم البائعين والمشترين على السواء، فيمكن النظر إليه على أنه المجتمع فى دور المستهلكين أو المشترين أو المستخدمين للسلع التى أنتجها الاقتصاد، إن هدف النشاط الاجتماعى الذى يعد التسويق جزءاً منه إشباع حاجات المستهلك، وبالتالى فإن التعرف على ظروف السوق أمر ضرورى لفهم ميكانيكية السوق القائم والمحتمل.

ويمكن توصيف السوق مادياً بتحديد عدد المستهلكين، قوتهم الشرائية، مواطنهم، عادتهم الشرائية والتعاملية، إلخ . ويمكن توصيفه فكرياً بتحديد طبيعة العمليات التبادلية التى تتم فيه. لقد افترضت النظرية التقليدية لسلوك السوق شروطاً معينة للعرض والطلب تؤدى إلى عمليات التبادل فى إقتصاد يقوم على نظام السوق، على أن تلك الافتراضات لا تتمشى دائماً مع الواقع. ولما كان عمل التسويق هو إتمام التبادل فى ظل الظروف القائمة، وجب أن يشمل توصيف السوق تحديداً لكل الأمور التى تفصل للعرض عن الطلب، والمستهلكين عن المنتجين، وكذلك بياناً لكيفية تحول حاجات المجتمع غير المشبعة إلى توقعات تؤدى العلاقات الاجتماعية إلى إشباعها.

إن انواع الإنفصال التالية فى السوق، هى التى تحدد مهمة التسويق والوظائف التى عليه تأديتها ويجب بالتالى أن يشمل عليها التحليل المقارن:

١ - الانفصال الوظيفى :مجرد إنقسام الأفراد إلى مستهلكين ومنتجين يحتم توفير مكان للالتقاء تتم فيه عمليات التبادل، ونجد أن المجتمع المكتفى ذاتياً بدرجة كبيرة - كالمجتمع الزراعى - لايحتاج للكثير من المتاجر، بينما أن مجتمعاً يسوده

التخصص الدقيق سيحتاج إلى العديد من منشآت التجارة كذلك ينفصل المستهلكون عن المنتجين وظيفياً بسبب وجود العملاء والوسيطين أو الوسطاء الموزعين.

٢ - الانفصال لعدم توافر المعلومات: إن الإفتقار إلى المعلومات لدى المشترين والبائعين فيما يتعلق بالمنتجات وظروف السوق، يخلق الحاجة إلى جهود البيع والإعلان، وإلى نشاط الشراء، وإلى تمييز المنتجات وإلى بحوث السوق.

٣ - الانفصال المكانى: إن المسافة التى تفصل بين المنتجين والمستهلكين تحتم نقل السلع.

٤ - الانفصال الزمانى: إن التفاوت بين الوقت الذى تنتج فيه السلعة والوقت الذى يرغب المستهلكون شراءها أو استهلاكها فيه، يخلق الحاجة إلى تخزينها كذلك فإن موسمية الإنتاج والاستهلاك، ومدى توافر تسهيلات التخزين أمران يجب أن يشملهما توصيفنا للسوق.

٥ - الانفصال التمويلى: الحاجة إلى تمويل السوق النهائى أو الصناعى أو التوزيعى سواء من جانب الطرف المشترى أوالطرف البائع يخلق وظائف يتعين أداؤها فى التسويق.

التسويق:

إن أهم جزء فى التحليل المقارن هو بيان الطريقة التى يتم بها التسويق، أو التى يجب أن يتم بها، فى ظل الظروف القائمة، على أنه لايكفى فى هذا الصدد أن تقتصر على وصف طريقة أداء المنشآت التسويقية لوظائفها فى توزيع السلع فذلك يعنى أننا نظرنا إلى التسويق، ليس باعتباره عملية اجتماعية، وإنما على أنه عملية

تجارية أو اقتصادية بحتة، فى حين أن الهدف من التحليل الاجتماعى هو تفسير التسويق فى ضوء الظروف الاجتماعية، أى بيان الحاجات الاجتماعية التى يتوقع من العملية (التسويق) إشباعها.

يجب النظر إلى التسويق على أنه تصرفات وتفاعل الأفراد واحتكاكهم فى عملية تستهدف إشباع الحاجات، فالتسويق ليس أكثر ولا هو أقل مما يفعله الناس وبالتالى يجب تحليل سلوك الأفراد فى حل أنواع الانفصال المختلفة بمنطق مفهوم السلوك الاجتماعى، أى سلوك الناس كأفراد فى جماعات، أو فى أدوار محددة لهم، فى البحث عن إشباع لما يطلبونه، ووفاء لالتزاماتهم قبل غيرهم من الأفراد فى المراكز الأخرى.

وقد يبدأ تحليل التسويق بتحديد الطريقة التى يتم بها تقسيم مهام التوزيع على الأطراف المتعددة:

١- منشآت حكومية أو قطاع عام ومنشآت قطاع خاص.

٢- مشآت تهدف إلى الربح وأخرى خاصة لاتهدف إلى الربح (كالتعاونيات).

٣- المنتجون والموزعون.

٤- منشآت الاتجار بالجملة ومنشآت الاتجار بالتجزئة.

٥- المنشآت التجارية والمستهلكون.

وسوف يوضح هذا مدى سيطرة الحكومة والاقتصاد على التوزيع، ومدى التخصص الاقتصادى الذى يميز التسويق.

تختلف وظائف التسويق باختلاف الأسواق، أى باختلاف الظروف السائدة فى الأسواق وخاصة مدى ونوع الإنفصال الموجو د فى السوق. وعليه:

١- الانفصال الوظيفى يؤدى إلى نشأة المتاجر والاتجار.

٢- الانفصال لعدم توافر المعلومات يؤدى إلى خلق الحاجة للشراء والبيع والإعلان والترتيب والتنشيط والتمييز وبحوث السوق.

٣- الانفصال المكانى يؤدى إلى نشاط النقل.

٤- الانفصال الزمانى يؤدى إلى نشاط التخزين.

٥- الانفصال التمويلى يؤدى إلى نشأة وظيفة التمويل والائتمان.

ثم نتحدث بعد ذلك عن هيكل التسويق والعلاقات المتبادلة والتفاعل في التسويق.

أولا - هيكل التسويق MArketing Stucture

يحدث السلوك الاجتماعى الموجه نحو إشباع الحاجات الاقتصادية عموماً فى شكل المنشآت التسويقية المنظمة، ومالتلك المنشآت إلا تجميعاً لوحدات إقتصادية كالعمل ورأس المال والتسهيلات إلخ مع مجموعة من العوامل فى إدارة التسويق، تسمى أحياناً المزيج التسويقى marketing mix وتشمل هذه المنشآت التسويقية مجموعة من التنظيمات تسمى هيكل التسويق. والطبيعة الأساسية لهذه المنشآت أنها إقتصادية، ولكنها فى نفس الوقت إجتماعية.

ويمكن توصيف مكونات هيكل التسويق، كتعبير عن مفاهيم الإدارة فى أحسن طريقة لإنجاز العمل التسويقى فى ظل الظروف القائمة، وتفسيره على النحو التالى:

١ -.التسويق المباشر Direct Marketing

١/١ مدى انتشاره.

١/٢ الظروف التى يستخدم فيها على نطاق أوسع - سلع إستهلاك، سلع إنتاج.

٢ - نظام البيع بالتجزئة Retailing System

١/٢ النواحى الكمية.

١/١/٢ عدد المتاجر وحجم المبيعات.

٢/١/٢ التبويب والإعداد، التبويب وحجم المبيعات.

٣/١/٢ المواقع الجغرافية.

٤/١/٢ حجم المنشآت - عدد العاملين.

٢/٢نطاق الأعمال Scale of Operations

١/٢/٢ أنواع ومدى إنتشار حجم الأعمال الصغير.

٢/٢/٢ أنواع ومدى إنتشار حجم الأعمال الكبيرة.

٣/٢/٢ وسائل تنمية حجم الأعمال.

٤/٢/٢ معوقات تجارة التجزئة على نطاق واسع.

٣/٢ دور التاجر الذى يتعامل فى خط وحيد من السلع Single-Line Independent

١/٣/٢ الخطوط أو أجزاء الخطوط المتعامل فيها.

٢/٣/٢ هوامش الربح الاجمالى والصافى السائدة.

٣/٣/٢ مصادر البضاعة.

٤/٢ سياسات الخدمة - الائتمان، التسليم، Service Poeicies

٢/٤/١ الاتحادات التطوعية - أفقية ورأسية.

٢/٤/٢ مصادر التمويل طويل الأجل وقصير الأجل.

٢/٤/٣ التحديث.

٢/٤/٤ طبيعة المنافسة - المزايا التنافسية.

٢/٥ المتاجر التى تتعامل فى خطوط متعددة Multi- line Stores

٢/٥/١ متاجر الأقسام - دورها ومركزها، الاحصائيات، التكامل، الفروع، البحوث، الابتكار، المزايا التنافسية.

٢/٥/٢ أخرى.

٢/٦ التنظيمات ذات المتاجر المتعددة Multi-Store Organisations

٢/٦/١ بيوت السلسلة - الخطوط الشائعة، المزايا التنافسية، الشراء، البيع، العمليات.

٢/٦/٢ سلاسل التعاونيات.

٢/٦/٣ السلاسل التطوعية.

٢/٧ الاتجار بالتجزئة بدون متجر Nonstore Retailing

٢/٧/١ البيع بالبريد.

٢/٧/٢ البيع الميكانيكى والأتوماتيكى.

٢/٨ أشكال متنوعة لتجارة التجزئة.

٢/٨/١ الأسواق.

٢/٨/٢ المزادات.

٣/٨/٢ المبادلة.

٤/٨/٢ مراكز التسوق Shopping Centers

٥/٨/٢ المعارض.

٦/٨/٢ المحلات المملوكة للحكومة.

٣ - نظام البيع بالجملة Wholesaling System:

١/٣ مجمعو السلع الزراعية Assemblers

١/١/٣ تركيز المنتجات - مناطق التجميع، الوظائف، الوسطاء المستقلون، التعاونيات، تصريف المنتجات.

٢/١/٣ الأسواق النهائية - الوسطاء، المواقع، الواظائف المؤداة، قوى تحديد السعر، سلوك السعر.

٣/١/٣ الظروف المؤثرة على قنوات التوزيع والأسعار.

٤/١/٣ التعاون.

٢/٣ الحرف اليدوية - الموقع وحجم الأعمال، الرقابة على أو تكامل الإنتاج من ناحية الجودة والتصميم والقدرة على التسويق، طرق الدفع، التدريب.

٣/٣ أجهزة البيع التابعة للمنتجين الصناعيين.

١/٣/٣ طرق البيع - رجال البيع، الفروع، الوسطاء.

٢/٣/٣ التكامل - أفقى، رأسى، العوامل المؤثرة، التأثير على التجارة والمنافسة.

٣/٣/٣ المنافسة - المنافسة السعرية، المنافسة غير السعرية، حجم الأعمال والمنافسة، المنافسة المبنية على نشاط البحوث، المنافسة البناءة والمنافسة الهدامة.

٤/٣/٣ تنوع المنتجات.

٤/٣ الموزعون.

١/٤/٣ هيكل تجارة الجملة - مفاهيم أنواع المنشآت، وعددها، ووظائفها الأساسية، العلاقات، اتجاهات الصراع، التكامل، التخصص.

٢/٤/٣ القنوات المستخدمة لمجموعات معينة من السلع.

٣/٤/٣ العلاقات مع الوكالات.

٤/٤/٣ الوظائف الرئيسية للموزعين.

٥/٤/٣ التسهيلات المادية - نوعها، كفايتها، أدوات توفير الوقت.

٦/٤/٣ التكامل.

٧/٤/٣ الاحتكار.

٥/٣ المنشآت التسويقية التسهيلية.

١/٥/٣ تسهيلات التخزين - كفايتها، موقعها، خدمات التوزيع المقدمة.

٢/٥/٣ خدمات متعلقة بالائتمان - مكاتب ائتمان، مكاتب تحصيل.

٣/٥/٣ وكالات الاعلان - طبيعة العمليات، العلاقات مع المعلنين ومع وسائل الإعلان، الخدمات المقدمة، طريقة العمولة، القيم الأخلاقية.

٣/٥/٤ جمعيات أو هيئات المقاييس - عامة وخاصة، طرق وإجراءات تحديد المعايير القياسية والإلزام بها.

٣/٥/٥ وكالات التمويل.

٣/٥/٥/١ تمويل المشروعات.

٣/٥/٥/٢ تمويل المبيعات.

٣/٥/٥/٣ إقراض المستهلكين.

٣/٥/٥/٤ الحسابات المفتوحة للمستهلكين.

٣/٥/٦ جمعيات أو هيئات الحماية التجارية - الجمعيات، التعاونيات، الأقسام الحكومية.

ثانيا - التفاعل والعلاقات المتبادلة فى التسويق:

فى حين يمدنا تحليل هيكل التسويق بشكل يمكن مقارنته بالسائد فى البلدان الأخرى فإن البديل الآخر لتحقيق نفس الغرض هو تحليل ودراسة أدوار وتصرفات الأطراف المختلفة المرتبطة بتدفقات التسويق Flows of Marketing وفيما يلى الأدوار المختلفة للأفراد المشاركين فى العمل التسويقى:

المديرون	العملاء
العاملون	العملاء الوسيطون
الملاك	الموارد
المستثمرون الآخرون	المنافسون

الحكومة

المجتمع

يتكون التسويق من مجموعات تصرفات أو أفعال والتصرفات والأفعال المقابلة لها والتى يقوم بها الأفراد فى أدوارهم المختلفة، إنه العمل الخاص بالتعبير عن وإشباع التوقعات المختلفة لكل من تلك الأدوار.

إن احتمال تواجد إختلافات بين أنماط السلوك التفاعلى وردود الفعل والناتجة من مقارنة القيم الاجتماعية والتوقعات فى بلدان مختلفة، هذا الاحتمال أكبر كثيراً وأوضح من احتمال تواجد اختلافات فى ممارسة التسويق دولياً، حين يفسر فقط فى ضوء أهداف المشروع اعتبارات الربح والتكلفة. وهذا يعنى أن تحقيق الفهم لأنماط التفاعل بين المشترين والبائعين، قد يكون أكثر أهمية وفائدة فى تفسير التسويق، من محاولة فهم سلوك المشترين وفهم سلوك البائعين كل على حده، كما لو كانوا منعزلين بعضهم عن بعض ولارابط بينهم.

إن تحليل تفاعل المشترى والبائع تمكننا من فهم كيف يتصرف طرفان مختلفان تحت تأثير ثقافتهما المشتركة، وتمكننا من عقد المقارنة بين أنماط تفاعل الأفراد الذين يلعبون أدوار متشابهة ولكن فى ظل ثقافات أو مجتمعات مختلفة. وهذا هو فى الواقع جوهر التحليل المقارن - ودراسة السلوك فى إطار المتغيرات الثابتة ولكن فى ظل ثقافات متباينة.

ولقد ساهمت بحوث علماء الاجتماع فى اغناء أدوات التحليل المقارن وأبعاده، بإضافة مفاهيم الأدوار Roles والمبادرة Initiative والسيطرة Dominance والمنافسة والصراع Conflict والقيادة Leadership الخ. واستخدمت تلك المفاهيم فى تفسير العلاقات بين الأدوار داخل الشركة وخارجها.

وعلى ذلك مثلاً، إذا كانت المعلومات غير متوافرة فى السوق، فإن تفاعلات المشترين والبائعين ستتوقف على المبادرة من جانب المشترين، أما البائعون فسلبيون، ولا يأخذ

المنتجون فى كثير من الدول أى مبادرة فى التوزيع، بل ولن يشاركون فيه، بسبب فلسفاتهم واتجاهاتهم الفكرية وطبيعى أن السلوك فى مثل هذه الظروف يختلف كلية عن السلوك فى دولة متقدمة كالولايات المتحدة، حيث يتخذ كل من المشترين والبائعين المبادرة.

وبهذا الشكل يمكن تطبيق التحليل الاجتماعى عن السلوك والتفاعل الواقع فى كل من الأعمال أو التدفقات (الوظائف) اللازمة لحل المشكلات (أوجه الانفصال فى السوق) التى تمنع المستهلكين من الإشباع الفورى والمباشر (لحاجاتهم الاقتصادية). ويجب على الباحث أن يوجه أسئلة كهذه: من هو الطرف المسيطر (الدور) فى أداء وظيفة التخزين أو التمويل، الخ؟ هل هناك إخلاص كبير فى العلاقات بين المشترين الصناعيين وبين البائعين؟

الرقابة على التسويق:

لاتوجد أى مؤسسة اجتماعية مستقلة تماماً، وذلك بحكم كونها نشاطاً اجتماعياً، وإنما لابد وأن تخضع لرقابة ونفوذ المجتمع ككل، الذى يمارس الرقابة على مؤسساته بشكل أوآخر حسب اختلاف المجتمعات. وعلى ذلك فإن الجزء الأخير فى التحليل المقارن يجب أن يتناول بالتقييم فاعلية أدوات الرقابة، ويمكن تحقيق هذا من خلال:

١ - التخطيط المسبق - تخطيط حكومى ، بحوث السوق، الموازنات التخطيطية، الخ.

٢- أوتوماتيكية نظام السوق - التكيف طويل الأجل وقصيره بين العرض والطلب.

٣ - القوى المضادة - الأفعال وردود الأفعال بين المؤسسات وبين الجماعات.

٤- بيانات التكاليف - ضرورة تغطية التكاليف، تحقيق الربح، الخ.

٥- القيود التطوعية - التعاون، الاتفاقات السرية.

٦- التنظيمات الحكومية - القوانين، الرقابة الإدارية.

٧- القيم الاجتماعية - القيود التى يفرضهاالالتزام بقيم المجتمع، الرقابة الذاتية.

٨- المقاومة من جانب المستهلكين - التعبير المنظم وغيرالمنظم عن رغبات المستهلكين تجاه إشباع حاجاتهم الاقتصادية.

الأهداف والتنظيم فى التحليل المقارن:

قد ركز الإطار الذى اقترحه بارتلز لاجراء التحليل المقارن على الناحية الاجتماعية، ومنطق ذلك بالطبع هو أن التسويق ذاته عملية اجتماعية Social Process تهدف إلى إشباع الحاجات المادية، فى ظل بيئة معينة لها ملامحهاالاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

على أنه يمكن لنا أيضاً أن نركز فى المقارنة على الأهداف التى يحاول النظام خدمتها، وطريقة تنظيم الاقتصاد لإشباع تلك الأهداف، ويمكن لنا فى مقارنة دول العالم أن نفرق بينها على أساس درجة التقدم أودرجة التخلف. فتقسم الدول حسب مرحلة النمو التى تمر بها، حيث نجد دول أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط مثلاً طرف نقيض، والدول الغربية على الطرف الآخر، فالأولى متخلفة (أونامية Developing) والثانية متقدمة أو بلغت درجة عالية من النمو Developed.

ويمكن من جهة أخرى أن تكون المقارنة بين الدول بعد أن نقسمها حسب نظامها الإقتصادى والسياسى، فبعض الدول يطبق التخطيط المركزى Central Planningوبعضها الآخر يطبق نظام الإقتصاد الحرفية حيث تترك ميكانيكية السعر/الطلب/العرض لتسيير النشاط الإقتصادى Free Enterprise System.

أولا - مقارنة الأهداف:

يقع التعامل بين الصناعات داخل الحدود المحلية إما فى أسواق السلع الأولية أو فى أسواق السلع الوسيطة، أو فى أسوق السلع النهائية وترتبط هذه الأسواق بعضها ببعض عن طريق تجار الجملة، تجار التجزئة ووسائل النقل، والشركات المالية. وحين ندرس التدفقات فى هذه الأسواق بعمق لمعرفة أنواع المنشآت القائمة وأنواع المشروعات المشتغلة بالأنشطة التسويقية اللازمة، فسوف تتضح لنا الأهداف التى يفترض فى هذه المنشآت أنها تسعى إلى تحقيقها، وسوف نجد أن تلك الأهداف تختلف كثيراً بين بيئة وأخرى.

ففى الولايات المتحدة الأمريكية نجد أن الأهداف اقتصادية فى أغلبها،وذلك راجع إلى أن الحافز الشخصى فى توجيه سلوك التسويق، هو فى الغالب اقتصادى. أما فى أوروبا فقد تكون رحلة التسويق التى تقوم بها ربة البيت كل يوم، وهى النشاط الإجتماعى الرئسى لديها، وبالتالى فالأهداف غير الإقتصادية هامة أيضاً. هذا وفى البلاد البدائية نجد أن السوق يخدم أغراضاً غير اقتصادية عديدة لم تنشأ لها مؤسسات خاصة كما هو الحال فى الدول المتقدمة.

فلا جدال أن توزيع وتبادل السلع هو هدف هام للسوق فى أى مكان، ولكننا نجد أن هذا الهدف يصبح ثانوياً فى بعض البلدان، وتتقدم عليه أهداف أخرى كالتحدث فى السياسة أو تبادل الحب أو استماع للاشاعات أو الترفيه، إن ذلك يظهر من حديث أحد رجال القبائل الإفريقية إلى أحد الباحثين عن رحلته إلى السوق إذ يقول « يجب أن اذهب إلى السوق باستمرار، وحين اذهب إلى السوق أبحث عن ثلاثة أشخاص: صديقى، دائنى، وعدوى، وإذا لم أستطيع معرفة ما إذاكان أى منهم فى السوق، أظل متوتراً. وحين اذهب ولا أراهم جميعاً، فلا يكون السوق جيداً[(١)].

(1) Elliot p. Skinner.(Trade and Markets among the Mossi People) inPaul Bohannon and G.Dalton (eds), Markets in Africa, Northwestern University Press 1962 P.270.

جدول ١/٦ - أهداف التسويق فى مراحل التنمية المختلفة

نوع المجتمع / وجه المقارنة	المجتمعات البدائية لاتوجد أسواق	المجتمعات بين حالة ماقبل الانطلاق إلى بدء الانطلاق توجد أسواق	مجتمعات يسيطر عليها مبدأ السوق إنطلاق إلى النضج إلى مستوى عال من الأستهلاك
المصدر الرئيسى لاستمرارالعيش	الانتاج والاستهلاك الذاتيين المبادلة، إعادة التوزيع	الانتاج والاستهلاك الذاتيين المبادلة، إعادة التوزيع	الانتاج للبيع، عناصرالإنتاج(الأرض، العمل ، رأس المال، الإدارة)متاحة للبيع، التسويق والتجارة مهنة.
غرض التجارة	الاتصال الاجتماعى، الإخاء، الحفاظ على الروابط الأسرية، الالتزام بالدين، توزيع الانتاج، حسب منطق القوة، او المركز اوالعدالة	الاكتفاء الذاتى، الربح، الاتصال الاجتماعى. العدالة فى توزيع الانتاج.	توزيع الناتج من الإنتاج الكبير للصناعة، دعم العمالة، الأرباح للتجار، إشباع الحاجات المادية للمستهلك ، تنمية حجم الإنتاج من خلال التخصص، نشر الابتكارات والتكنولوجية فى كل أجزاء الاقتصاد.
محددات الأسعار للسلع والخدمات المتبادلة	معدلات التكافؤ، تبادل الهدايا	قوى العرض والطلب معدلة تبعاً لمؤثرات وقيود إجتماعية	العرض والطلب يحددان أسعار السلع النهائية وعوامل الإنتاج ، السعر هو الأداة التى توزع الموارد فى المجتمع.
أداة التبادل واستخدامات النقود	مبادلات غير نقدية للهدايا المردودة، إعادة توزيع السلع، نقود لأغراض خاصة(ثروة العروس ، الماشية، المعادن)	مبادلات غير نقدية، نقود لأغراض خاصة، نقود لدفع الغرامات والضرائب نقود لدفع أثمان السلع فى الأسواق	وسيلة موحدة للتبادل هى النقود التى تستخدم فى كل الأغراض، لشراء السلع، لدفع الضرائب والغرامات ......إلخ. وهى المقياس الوحيدة للقيمة.
التجارة الخارجية	تجارة هدايا، تجارة منظمة	تبادل فى الأسواق، تجارة هدايا، تجارة منظمة	تجارة فى الأسواق.

ولابد أن نؤكد أن خدمة الأهداف الإقتصادية يجب أن تكون هى الغاية الأولى، فـلا يمكن للدول المنطلقة إلى تحسين أحوالها، أن تحقق ذلك إلا بالتخصص الإقتصادى، فالتخصص فى الإنتاج والإنتاج الكبير لايمكن أن نستفيد منه، ما لم تصاحبه وفورات الحجم الكبير فى التسويق أيضاً.

فالإنتاج الكبير يعنى الإنتاج لكميات كبيرة قبل طلبها، وذلك يعنى تحمل مخاطر تسويقية عظيمة، لايتحملها رجال الأعمال ما لم يكن هناك إغراء بالربح وبالتالى فقد ولت فكرة المجتمعات غير النقدية لتحل محلهاالأسواق النقدية، لأن الإقتصاد النقدى المتخصص هو وحده القادر على توفير مستوى المعيشة المرتفع، حتى لو اضطررنا إلى التضحية بأهداف الترفية والمغامرة والحب فى الأسواق. والجدول التالى (جدول ١/٦) يعرض تحليلاً مقارناً لأهداف التسويق فى مراحل مختلفة من النمو[١].

على أن التخصص لاينفى إمكانية التخطيط المركزى لتوزيع الموارد المتاحة فى المجتمع. وفى الإقتصاد المخطط نجد أن تنظيمات التسويق يتم تصميمها لخدمة - وليس لتنمية - الطلب حيث أن حاجات المستهلكين تقدم عليها حاجات التنمية الإقتصادية، لأن المطلوب هو تدعيم اقتصادالدولة لتحقيق السيادة والإستقلال من السيطرة الأجنبية، وتحقيق التنمية الصناعية قبل الرفاهية للجماهير.

ثانيا- التنظيم :

ويدورالسؤال هنا حول كيفية تنظيم الإقتصاد بالطريقة التى تكفل تحقيق الأهداف المبينة فى جدول(١/٦)، وهل من الأوفق أن نترك تنسيق ومراقبة العملية التسويقية، لتتم بوسطة ميكانيكية الطلب، والعرض، السعر، أم الأفضل أن نخطط

(1) Ibid., p. 16.

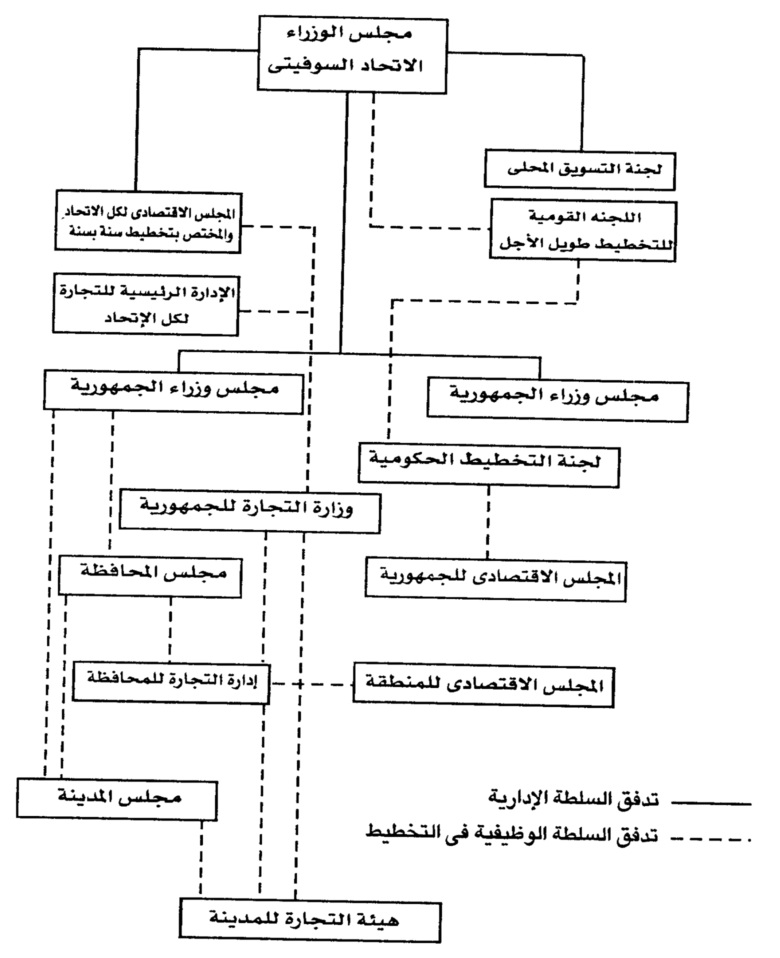
الإقتصاد مركزياً؟ إن لدى المجتمعات الإنسانية قدرة هائلة على التكيف بطرق لاتقع تحت حصر، على أن هذين البديلين هما الأساسيين، وعلى الدولة إذ تحدد لها هدفاً أن تختار بعد ذلك أياً من هذين البديلين، أو خليطاً منهما، لتنظيم اقتصادها لتحقيق ذلك الهدف.

ويستدل على أنصار التخطيط المركزى على سلامة رأيهم الإسراف الكبير فى الموارد البشرية وغير البشرية وانخفاض معدلات النمو فى الولايات المتحدة وغيرها من الدول الرأس مالية،ويؤكدون أن الدول المخططة مركزياً ستسبق الراسمالية الغربية بالضرورة فى مستويات دخل الفرد فى النهاية ويرد أنصار المعسكرالأخر بأن النمو الإقتصادى مهما كانت أهميته، هو حتماً أقل أهمية من توفير حرية الاختيار للفرد فى الاستهلاك وفى التوظف وفى الاستثمار، كذلك يؤكدون بأن المخططين لايمكن أن يكون تخطيطهم سليماً فى الإقتصاد المتقدم بالغ التعقيد (إن البيروقراطية - وليس الرأسمالية - هى عدو الإشتراكية)، إن خطأ ما فى التخطيط المركزى ليس من السهل تصحيحه مثل خطأ فى تغيير المبيعات لشركة واحدة مثلا. ولسناهنا بصدد المفاضلة بين النظامين، إنما يعنينا ملاحظة الهيكل العام للتسويق فى كل، ولم كان هيكل التسويق معروفاً بالنسبة للدول ذات الاقتصاد الحر، فنورد أدناه للمقارنة هيكل التسويق فى الإتحاد السوفيتى، كمثال على الدول التى تطبق التخطيط المركزى، وذلك فى شكل ١/٦ أدناه ويلاحظ أن الفارق الأساسى بينه وبين الرأسمالية هو الإدماج الكامل لأنشطة التسويق السوفيتية فى الهيكل العادى لتنظيمات الدولة.

ويؤكد اثنان من الكتاب[1] أن الإتحاد السوفيتى يستخدم أساليب الترويج

---

(1) R.A Bauer and Mark G. Field, (Ironic Contrast) H.B.R., Sept-Oct. 1962,. 89-97



شكل٦ / ١ –هيكل السلطة فى التجارة السوفيتية

(المصدر: مارشال وجولدمان، التسويق السوفيتى، ١٩٦٣، ص٢٣)

الحديثة ولكن على نطاق ضيق، وأن الافتقار إلى تطبيق الأساليب التجارية الحديثة يؤدى إلى إعاقة الابتكارات فى السلع الاستهلاكية، وأن المؤسسات والهيئات والتنظيمات المعقدة الموجودة عاجزة عن التسويق الحديث بل إن نقص أساليب الترويج وعدم كفايتها يجعل الأطباء مثلاً لايعلمون عن الابتكارات المعملية الجديدة بسرعة، وعدم تمييز السلع يقطع على المستهلكين الطريق للممارسة الضغط على منتجى السلع غير الجيدة.

وعلى أى الأحوال، فسواء كنا فى مجتمع موجه بالسوق، أو يخطط مركزياً، فإن الحكومة هى المؤسسة الوحيدة التى لها السلطة القانونية والبوليسية الكافية للإلتزام بمعايير قياسية للجودة الأوزان والمقايس، ولتحديد الالتزامات المتقابلة للبائعين والمشترين، ولوضع قوانين تكفل الأمانة فى الاعلان والبيع وأنشطة التسويق الأخرى. وفى البلاد حديثة النمو فإن الحكومة وحدها هى القادرة (من الناحيتين القانونية والمالية) على تنظيم التسويق بشكل يكفل تنمية الفرص التسويقة، وفى مثل هذه البلاد يمكن للحكومة أن تواجه على الأقل المعوقات التالية للتقدم الإقتصادى (١):

١- عدم وجود هيئات لوضع المعايير والمقاييس والرتب القياسية، ولتحديد الإلتزامات القانونية.

٢ - الإفتقار إلى الروح التجارية، حيث أن نظام الأسعار لايفيد البادئ، وإنما يفيد من يتبعه ممن لاينفقون على إنشاء الخدمات التى يجب أن توفرهاالحكومة، كتوفير المعلومات السوقية.

٣ - عدم توافر رأس المال لتمويل الإبتكارات الجديدة.

(1) N.R. Collins and R.H. Holton, (Programming Changes in Marketing in Planned Economy Development), International Review for Social Sciences, Fasch. 1, Xvi. 1963. 123-131.

٤- الافتقار إلى المواهب الإدارية العالية بسبب الحجم العائلى للمشروعات.

٥- ضعف رغبة المبتكر فى تطبيق ابتكاره لأن الفائدة ستعود أكثر فى المقلدين، حيث سيخفضون بدخولهم هوامش الربح قبل أن يسترد المبتكر استثماراته.

٦- عجز المبتكرين عن السيطرة على القناة التسويقية حين يكون ذلك ضرورياً.

٧ - تفقيد إجراءات الترخيص، وفرض الحواجز أمام دخول منافسين جدد.

٨- عجر نظم الإنتاج عن ملاحقة نظم التسويق إذا قدمت هذه على مستوى حديث.

تعانى البلاد حديثة النمو بصفة عامة من عدم كفاية المواهب الإدارية ورؤوس الأموال المتاحة، فى نفس الوقت نجد أن مخاطر التسويق عالية، والقيود الحكومية السياسية كثيرة، وبالتالى فمن الصعب ارغام القطاع الخاص على تطوير نظام سوق يساهم فى إسراع معدل التنمية، ولذلك لجأ أغلب تلك الدول إلى التخطيط المركزى الذى يرى جوجول أن له مزايا عديدة، حيث يقول:

(فى ظل النظام الرأسمالى، يتحتم أن تمر السلع فى حلقات طويلة ومعقدة من عشرات الوسطاء .....

(أما الطريقة الأشتراكية للانتاج، فهى تمكننا من التنظيم الرشيد والمخطط لإنتقال السلع بأقل نفقة، وبأقل جهد، وفى أقل وقت. وينبنى هذا النوع من التخطيط فى المجتمع الإشتراكى على الموازنة المحددة مقدماً بين الإنتاج والإستهلاك (العرض والطلب) والبيع المخطط لمنتجات المشروع، كم هى محددة فى الخطة. وهذا يتضمن تحديد الحلقات التسويقية الوسيطة التى من خلالها ستتحرك السلع، ويتضمن أيضا تخطيط عمليات شحن انتقال معدات [1]).

---

(1) V.I. Gogol(Wholesaling in the USSR), iN Robert Bartels. ob cit., p. 239.

الاستفادة العملية من التحليل المقارن فى التسويق الدولى:

إن الشركة إذ تبدأ فى الانطلاق إلى آفاق أرحب فى التسويق، بمحاولة غزو الأسواق العالمية، يتعين عليها أن تأخذ الاختلافات بين الأسواق فى الحسبان، لأن تلك الاختلافات تؤثر مباشرة على مدى فعالية جهودها فى التسويق الدولى.

إن الاختلافات المادية الطبيعة وخاصة فى المناخ وإلى حد ما فى التضاريس تؤثر فى مدى تقبل السوق للأنواع المتباينة من السلع الغذائية والملابس والمساكن. كذلك فإن الاختلافات فى التركز السكانى ستؤثر على نوع قنوات التوزيع التى يجب على الشركة استخدامها، وعلى مدى توافر تلك القنوات الملائمة، ومما يذكر هنا أن نوالمدق على حساب الريف أصبح ظاهرة عامة فى كل أرجاء العالم وليس فى الدول المتحضرة فقط.

إن الحجم المطلق للسكان هو أحد الابعاد الرئيسية فى تقييم الفرص التسويقية، ويجب أيضاً الاسترشاد بمعدلات تزايد السكان على الأعمار، وذلك فى تسويق الكثير من السلع الاستهلاكية. ومن جهة أخرى فإن معدل كثافة السكان يؤثر تأثيراً بالغاً فى شكل ووسائل الاتصالات المستخدمة فى النشاط التسويقى وسرعة إنتشار ويقتل أفكار المنتجات الجديدة.

ولمستويات الدخل الحقيقى وطريقة توزيعه تأثيره فى حجم الفرص التسويقية المتاحة، وفى تحديد حجم الطلب وفاعليته على مختلف السلع، ويلاحظ أنه كلما زاد التفاوت فى مستويات الدخل بين افراد نفس المجتمع. كلما زادت صعوبة عملية تكييف الاستراتيجية التسويقية بما يتلاءم وظروف المجتمع وكلما زاد الفرق بين مستويات الدخل فى السوق الأجنبية ومستوياته فى السوق المحلية، كلما صعبت عملية التكيف أيضاً. فالشركة التى تعودت على مستوى الدخل المنخفض للأفراد فى مصر أو السودان

ستجد من الصعب عليها تكيف إستراتيجيتها التسويقية بما يتلائم ومستوى الدخل المرتفع فى أسواق أوربا الغربية، وسيكون ذلك التكيف أصعب مما لو كانت السوق الأجنبية لها نفس مستوى الدخل المنخفض أومايقاربه كسوق الحبشة مثلا. والشركةالسويدية التى تعودت على القاعدة العريضة لتوزيع الدخل القومى فى السوق المحلى، عليها أن تمر بعملية تأقلم شاقة لتعود على سوق يتركز الدخل القومى فيه فى فئة قليلة من المجتمع كالسعودية أو بعض دول أمريكا اللاتينية.

وهناك إرتباط وثيق بين مستوى التعليم فى السوق الأجنبية ونوع وسائل الترويج التى تتلاءم معه، وفاعلية ذلك الترويج، كذلك يؤثر مستوى التعليم فى درجة وسرعة الإستجابة للمنتجات الجديدة كما تتأثر هذه الإستجابة بنوع الثقافة السائدة فى المجتمع.

وجدول ٢/٦ يوضح بعض المؤشرات التى تستخدم فى المقارنة بين الأسواق فى مختلف البلدان، ،هو يبين بجلاء وزن الاختلافات بين الأسواق المتباينة، حيث يركز على المقابلة بين طرفى النقيض بالنسبة لكل مؤشر. ومع ذلك قد يكون من الأفيد فى الحياة العملية إجراء المقارنة على أساس القارات، أو على أساس تقسيم الدول حسب درجة تقدمها إقتصادياً، أو غير ذلك. فنجد طبقاً لذلك أن كثافة السكان تتراوح فى أفريقيا بين ١و١١٨ وفى أسيا بين ١و٣٤٦، وفى أوربا بين ١١، ٣٦٦، وفى أمريكا اللاتينية بين ١٨,٣ [١]. وإذااستخدمنا سنة ١٩٥٨ كسنة أساس = ١٠٠ فإن مستوى العمالة فى الصناعة فى ١٩٦٦ يتراوح بين ١٠٢ فى فرنسا و١٣٧ فى اليابان، وبين ٦٤ فى الكاميرون و٢٧٠ فى سيراليون، وبين ٩٧ فى ألمانياالشرقية و١٦١ فى بلغاريا[٢].

---

(1) Statistical Yearbook, 1966, Statistical Office of the United Nations, Dept. of Economic and Social A ffairs. New york, 1967
(2) Ibid

المؤشر / طرفا النقيض	منخفض		مرتفع	
	الدولة	المعدل أو العدد	الدولة	المعدل أوالعدد
حجم السكان	آيسلنده	١٧٥,٦٨٠	الصين الشعبية	٥٨٢,٦٠٣,٤١٧
كثافة السكان فى كم٢	منغوليا	١	الدنمارك	٣٦٦
عدد أفراد البيت	السويد	٢	فيتنام	٦,٢
عدد الأفراد لكل طبيب	رواندا	٩٧,٣٥٠	إسرائيل	٤٢٠
نسبة المساكن التى دخلتها مواسير المياه النقية	الدومينيكان	٪ ٥,٩	المملكة المتحدة	٪ ٩٨,٧
نسبة المساكن التى دخلتها الكهرباء	هندوراس	٪ ١٤,٦	لوكسومبرج	٪ ٩٩,٩
توزيع الجرائد لكل ١٠٠٠ من السكان	فولتا العليا	٠,١	السويد	٥٠٥
مرات إرتياد السينما فى السنة للفرد	الكونغو الديمقراطية	٠,١	إستراليا	٢١
كمية الطعام للفرد: سعرات حرارية	بوليفيا	١٨٣٠	إيرلنده	٣٤٦٠
بروتينات بالجرام	سيلان	٤٧	فرنسا	٩٩

(1) Statistical Yearbook 1966, Statistical Offic of the United Nations, Department of Economicand Social Affairs, New York, University, September 1967

ولاشك أن بعض المؤشرات فى توصيف الأسواق يصعب قياسها، بل قد يستحيل قياسها، ومع ذلك يتحتم علينا أن نقيمها ونأخذها فى اعتبارنا، وأهم تلك المؤشرات هو مايتعلق بالثقافات المقارنة، وتشمل الاختلافات المتعلقة والتركيب الطبقى فى المجتمع، ونظرة المجتمع لمراكز ومسئوليات الرجال والنساء، ونظرة المجتمع وقيمة بالنسبة لحيازة الممتلكات المادية، والأخلاق والمثل، والعادات والتقاليد، إلى غير ذلك من المؤشرات التى سبق لنا بيانها تفصيلاً فى الإطار الاجتماعى للتحليل. إن مثل هذه الإختلافات له أبعد الأثر على نوع السلع المشتراة وكيفية شرائها.

ومما يذكر أن سهولة وسرعة المواصلات ووسائل الاتصال قد أتاحت للأفراد سهولة وسرعة التنقل بين ثقافات مختلفة، وأدت كثرة تنقلهم إلى زيادة الأحتكاك والتفاعل بين الثقافات، مما كان له بعض التأثير فى الأقلال من تأثير الثقافة على الأسواق. على أن نمو الروح القومية والنزاعات القومية فى كثير من البلدان كان له تأثير عكسى، وبالتالى نجد أن المناطق المختلفة من هذا العالم مازالت منعزلة ثقافياً إلى حد ما، وبالتالى فإن لأسواقها خصائص مميزة تختلف عن خصائص الدول الأخرى إختلافاً كبيراً.

وكما سبقت لنا الإشارة عرضاً، فإن الصعوبة فى تقييم التباين بين الأسواق هو أن الباحث يكون متأثراً - سواء وعى أوغير وعى - بهيكل القيم الثقافية فى مجتمعه هو، والحقيقة أن أغلب التعقيدات فى التسويق الدولى تنشأ من الميل إلى الحكم على صلاحية المنتجات، وصلاحية القنوات، وملاءمة الأسعار، وفاعلية حلول المشكلات، الحكم عليها بمقاييس الثقافة الذاتية أوالمحلية أولرجل السويق الدولى. ويورد جيمس لى (١) مثالاً على ذلك هو فشل السجاير ذات الفلتر فى إحدى البلدان الآسيوية، حيث

(1) James A. Lee, (Cultural Analysis in Overseas Operation) Harvard Business Review, March-April 1966.pp.166-144.

أن قصر الحياة المتوقعة (٢٩سنة) يجعل أغلب الناس خارج نطاق العمر الذى يهدده مرض السرطان، وحتى إذا بلغ الفرد العمر الذى يصبح فيه السرطان خطراً حقيقياً، فلا تكون لديه نفس القيم السائدة فى مجتمع متقدم عن الصحة العامة، ولاتكون لديه درجةالتعليم التى تشعره بالخطر، ولايكون مطلعاً على وسائل الأعلام التى تدق ناقوسه باستمرار وتحثه على الاقلاع عن السجاير غير ذات الفلتر.

ويمكن من تتبع ما أوردناه عن أوجه ودرجة الاختلاف بين الأسواق فى العالم استخلاص أن رجل التسويق الدولى يكون عليه إتخاذ قرارين رئيسيين متعلقين بالسياسات التسويقية: الأول هو: هل من الأوفق عند دخول سوق أجنبية جديدة اتباع سياسة تقسيم السوق إلى قطاعات Market Segmentation أم إتباع سياسة تنويع المنتجات Product Differentiation؟ وبعبارة أخرى هل سنحاول تكييف العرض ليتلائم مع الطلب؟ أ م سنحاول تكييف الطلب ليتلائم مع العرض أما القرار الثاني فهو: هل سنركز فى تنمية الطلب على بعث الدوافع الأولية Primary أم الانتقائية Selective ويجب إتخاذ كل من هذين القرارين لكل سوق على حدة، آخذين فى اعتبارنا كل العوامل الكمية وغيرالكمية المتعلقة بكل سوق.

الفصل السابع

حالتان تطبيقيتان فى الدراسة المقارنة لنظم التسويق

مقدمـــة:

حددنا فى الفصل السابق إطار التحليل المقارن لنظم التسويق، وبينا أهمية ذلك التحليل بالنسبة لرجل التسويق الدولى الذى يبحث عن فرص للتصدير أو مصادر للاستيراد، و اتضح من ذلك الإطار ومن الفصلين الرابع والخامس أيضاً فائدة التوجيه الإجتماعى ى للتحليل.

فى هذا الفصل نعطى نموذجين للتحليل المقارن، يعنى الأول بدراسة نظام تجارة الجملة فى ألمانيا الغربية، ويعنى الثانى بنظام تجارة الجملة فى اليابان، ويلاحظ من الدراستين مدى الإختلاف بين البلدين، رغم أن كل منهما يعد بين الدول الصناعية المتقدمة، وذلك بسبب اختلاف البيئة بالإضافة إلى عدد من العوامل الأخرى.

تجارة الجملة فى ألمانيا الغربية[1]:

مقدمـــة:

لقد تعرضت تجارة الجملة فى ألمانيا الغربية - شأنها فى ذلك شأن الدول الأخرى للنقد الشديد خلال النصف الأول من هذا القرن، وكان مبعث النقد فى الواقع الخلط بين تجارة الجملة وتجار الجملة، ولقد بلغ من حدة النقد أن تم بالفعل إستئصال تجار الجملة من بعض قنوات التوزيع...... على أن الإدراك السليم لدور تاجر الجملة بدأ ينتشر بالتدريج، وسادالإقتناع بأنه يؤدى فى ظروف معينة وظائف هامة

---

(1) R. Nieschlage Wholesaling in Germany in R. Bartels,op. cit.

لاغنى عنها، ومع انتشار ذلك الاقتناع والارتفاع النسبى فى مستوى الكفاية الفنية لتجارة الجملة، بدأ تاجر الجملة يسترد مكانته، وأصبح اليوم أحد دعامات النظام التسويقى. وسوف نعرض فيما يلى للتطوير الذى مرت به تجارة الجملة بألمانيا موضحين القوى التى ساهمت فى صنع ذلك التطور ومنتهين بتحليل الوضع الحالى لتجارة الجملة.

مرحلة إنكماش تجارة الجملة:

لقد كان مركز تاجر الجملةفى أعقاب الحرب العالمية الأولى مهزوزاً ومستقبله مهدداً، على أن الفترة بين ١٩٢٠ و١٩٤٠ شهدت تدعيم تجار الجملة لمركزهم بتغيير بعض طرق عملهم، ولم يتحقق ذلك نتيجة لسلوك أى نوع من تجار الجملة بقدر ماتحقق نتيجة لتغير طبيعة تجارة الجملة ذاتها.

ولعل تهديد مركز تجارالجملة والتشكيك فى حقه فى البقاء لم يكن لينشأ لو أن تجار الجملة أخذوا زمام المبادرة وساهموابزيادة عملية التصنيع - لو أنهم شجعوا الإنتاج، أو رفعوا من كفاية الأداء للعملية التسويقية، أو تحملوا مسؤلية توفير المواد الخام، أو ساعدوا فى التمويل. إنما الذى حدث أن المنشآت الصناعية هى التى أخذت زمام المبادرة ودبرت إحتياجاتها المالية بنفسها وقامت ببحوث السوق اللازمة، وقد كان هدفها فى الواقع أن تحقق الأستقلال عن تجارالجملة عن طريق السيطرة المباشرة عل يتوفيرالخامات وعلى التسويق وعلى قنوات التوزيع....كل ذلك أدى إنكماش دائرة نشاط الجملة، ويبن التطورات التجارية التى تدلل على هذا الإنكماش.

١- إقدام المنشآت الصناعية على إقامة تنظيماتها الخاصة بها لأداء وظائف الشراء والبيع والتخزين وخدمة العملاء.

٢- نشوء وانتشار الإتحادات البيعية كما حدث فى توزيع الفحم والأسمدة.

٣- إنتشار السماسرة الذين يخدمون عدة منشآت صناعية.

٤- قيام المنتجين للسلع الإنتاجية والإستهلاكية على السواء بالتصديرالمباشر.

٥- البيع المباشر للمستهلك النهائى، وأخيراً وليس آخرا.

٦- التوسع فى إستخدام بحوث التسويق وهو النشاط الذى لاقى قبولاً اكبر بين المنتجين منه بين الوسطاء.

ولقد ساعدت إعتبارات أخرى على تحول المنتجين عن التعامل مع تجار الجملة فلقد شهد النصف الأول من هذا القرن نمو حجم منشآت التجزئة بدرجة كبيرة متخذة شكل بيوت الأقسام أو بيوت السلسلة أو الجمعيات التعاونية، ووجدت بلك المنشآت أن بوسعها تخفيض التكاليف إذا قامت بالشراء مباشرة من المنتج، متخطية بذلك تجارالجملة، ولم يمض وقت طويل قبل أن تصبح المبيعات لكبار تجارالتجزئة أكبر من المبيعات لتجارالجملة.

ومما زاد موقف تجار الجملة صعوبة أن صغار تجار التجزئة إضطروا تحت وطأة المنافسة من كبار تجار التجزئة إلى تكوين جمعيات أو اتحادات بشكل أو بآخر لتقوم بالشراء من المنتج مباشرة أملاً فى التمتع بنفس المزايا التى تتحقق للكبار ولقد سارت هذه الجمعيات الشرائية على نفس نمط الجمعيات الشرائية التى واجه صغار المنتجين أيضاً إلى تكوينها لتدعيم مركزها فى شراء المواد الأولية، وجدير بالذكر أن اتجاهات التجمع هذه سادت سواء فى السلع الصناعية أو السلع الزراعية ولقد كان الإقراض هو الوظيفة الحيوية الهامة التى أدتها الجمعيات التعاونية الزراعية للمزارعين.

وربما كان من المتوقع أن يقوم تجار الجملة بأداء الخدمات المذكورة أعلاه لتجار التجزئة وصغار المنتجين والمزراعين ، إلا أن ضآلة فرص تحقيق الربح فى هذا المجال لم تشجعهم على ذلك فيما يبدو، وإن كان بعض تجار الجملة قد قاموا بالفعل بهذه الخدمات فى المناطق الزراعية النائية مثلاً والتى تميزت بقلة المنافسة بين تجار الجملة، إلا أن استغلالهم للمزراعين أرغم الفئة الأخيرة على تكوين جمعيات تعاونية.

وبالتالى حلت الجمعيات التعاونية محل أغلب تجار الجملة فى السلع الزراعية فى العقد الأخير من القرن الماضى، ومازال هذا الوضع قائماً للأن، وكرد فعل على ذلك تحول الكثيرون من تجار الجملة إلى عمليات أخرى فى التصنيع والتجزئة والتمويل والعمليات التسهيلية الأخرى فى نطاق العمل التسويقى، أما تجار الجملة الذين استطاعوا الاستمرار رغم كل هذا الضغط فقد فعلوا ذلك عن طريق رفع كفاءة أدائهم أو عن طريق التحول إلى صناعات ومنتجات تقل فيها المنافسة ، إلا أن الكثير من تجار الجملة سقط فى حلبة الصراع خصوصاً فى العشرينات وفى فترة الكساد الكبير.

ليس هذا فقط ، وإنما زاد تدخل الحكومة لتنظيم قطاع الزراعة ، وإن لم تكن هذه التنظيمات قد قيدت التجارة، فإنها أنشأت أجهزة منظمة تشرف على تنفيذ القرارات والنظم التى وضعتها الحكومة، مما أدى بالضرورة إلى الحد من عنصر المخاطرة الذى يدفع تجار الجملة فى العادة إلى زيادة نشاطهم.

نهضة تاجر الجملة.

لقد شارك تجار الجملة بالطبع فى جنى ثمار الإنتعاش الإقتصادى بألمانيا فى أعقاب الحرب العالمية الثانية . وأعطاهم ذلك قوة وروحاً جديدة ساعدت فى استعادتهم لمركزهم، ولقد تميزت فترة بعث الحياة من جديد فى تجار الجملة باتجاهين مترابطين:

١- إضافة خدمات جديدة للعملاء.

٢- عودة المنتجين على نطاق واسع لاستخدام تجار الجملة فى قنوات توزيع منتجاتهم .

لقد كان الدافع الأساسى لانصراف المنتجين عن الاستعانة بتجار الجملة هو فشل هؤلاء فى تقديم الخدمات التى يتوقعها المنتجون منهم ، إلا أن ذلك التحول لم يكن له ما يبرره فى بعض الأحيان ولم يكن ناجحاً فى كثير من الأحيان ، ففى حين أن تحقيق درجة من الإستقلال عن تاجر الجملة كان مرغوباً وضرورياً فإن المنتجين سرعان ما تبينوا أن أداءهم لوظائف تجارة الجملة كان على أحسن الفروض يحملهم بأعباء ثقيلة، خاصة وان منافسيهم بدأوا يستغلون الموقف لتدعيم صلتهم بتجار الجملة، وليحمى المنتجون الذين يتخطون تاجر الجملة انفسهم بدأوا يفكرون فى إقامة كارتلات بينهم. خصوصاً لتحديد الأسعار، ولكن رفض الحكومة السماح بذلك لم يترك أمامهم إلا أن يعودوا للتعامل مع تجار الجملة الذين كانت شوكتهم قد قويت ومركزهم قد تدعم:

ومع استعادة تاجر الجملة لمكانته، القينا عليه مسئولية جديدة أو بالأحرى اكتسب حق ممارسة مسئولية جديدة فى التوزيع، فقد جرى العرف على الا يسمح المنتجون لتجار الجملة بالتدخل فى رسم السياسات وجلعهم على الدوام معتمدين على المنتج، على أن ذلك الوضع بدأ فى التغير خصوصاً فى الصناعات التى تميزت بتغير كبير فى هيكل التوزيع مثل صناعة الأطعمة، وقد أدى هذا التطور إلى زيادة التوتر فى العلاقة بين المنتج وتاجر الجملة.

مبدأ الجماعات الاختيارية The Principle of voluntary Groups

إن أكبر دليل على أن تاجر الجملة بألمانيا قد استعاد مركز القوة نجده فى تكوين الجماعات الاختيارية فى صناعة الأغذية، تلك الجماعات التى انتشرت على نطاق هائل بألمانيا الغربية، إذ نجد عدد جماعات تجارة الجملة المكونة فى صناعة الأغذية تبلغ ١٦ جماعة وتبلغ عضويتها بين ٥٠٠ ، ٦٠٠ تاجر جملة ويشارك فيها ٧٥,٠٠٠ تاجر تجزئة ، بحيث أصبح عدد وتأثير من لا ينتمى إلى تلك الجماعات من تجار الجملة

والتجزئة محدوداً للغاية ، وهناك أيضا جماعتان تضم التعاونيات (REWE EDEKA) وينتمى إليها ٥٠,٠٠٠ تاجر تجزئة .

ولقد أدى هذا التطور إلى ازيادحدة المنافسة فى توزيع السلع الغذائية بين الجماعات الإختيارية وبيوت السلسلة والجمعيات التعاونية الاستهلاكية، جهة أخرى وجد تاجر التجزئة صغير الحجم فى الجماعات الاختيارية مصدراً للعون المالى والإدارى وبالتالى أقبل على الإنتماء إليها.

هذا وقد انتهج تجار الجملة المنظمون لمثل هذه الجماعات فى العادة السياسات التالية : الانتقاء الدقيق لتجار التجزئة، لتحديد الدقيق لمنطقة العمل التى تتفق مع أهداف الربح، تقييد مرات الشحن لنجار التجزئة، الإلتزام بحدود دينا صادقة لحجم الطلبية ؟ وكل تلك السياسات أدت بالطبع إلى ارتفاع الكفاية فى الشراء والتشغيل .

والأهم من ذلك الانتقاء الدقيق للعملاء الأعضاء، والقيود التى تفرضها العضوية عليهم مما دعم روح التعاون بين الأعضاء ، بالتالى اتسع نطاق الخدمات المقدمة لمعاونة تاجر التجزئة لتشمل تقديم الاستشارات بشأن إدارة المتجر وتشكيلة السلع والإدارة المالية ،كذلك تقديم التسهيلات الائتمانية ، والمساعدة فى إمساك الحسابات والمشاركة فى نشاط الإعلان والترويج......وبهذا الشكل فقد تمكن تاجر الجملة . من خلال الجماعات الاختيارية . من توسيع نطاق خدمته بالشكل الذى عجز من قبل عن تحقيقه ....ولقد أدى نجاح الجماعات الاختيارية فى صناعة الأغذية إلى بدء تطبيق الفكرة فى صناعات أخرى مثل الغزل والنسيج التى نشأت فيها جماعة SELDIS ، والحقيقة أن الكثير من تجار الجملة خارج صناعة الأغذية قد قاموا على الرغم من عدم تكوين جماعات اختيارية بتوسيع دائرة الوظائف التى يقومون بها مثل المراجعة والاختيار الدقيق للعملاء الذين سيتم التعامل معهم، وتنظيم نظم توصيل البضاعة، ووضع حد أدنى لحجم الطلبيات وتقديم الاستشارات للعملاء.

تزايد الحاجة لخدمات تجار الجملة:

ولقد صاحب إستعادة تاجر الجملة لمكانته فى قناة التوزيع إتجاه متزايد للتوسع فى تشكيلة السلع التى يتعامل فيها، وما زال هذا التوسع جارياً، وقد أدى ذلك إلى تعقد مشكلة الاختيار بالنسبة لتاجر التجزئة إذ يتعين عليه الآن أن يختار ما يشتريه من بين مجموعة هائلة من السلع ساعد على اتساع نطاقها رفع القيود عن التجارة الخارجية، ونشأة السوق الأوربية المشتركة، وتزايد مصادر السلع تامة الصنع من الدول النامية، وتوسع المنتجين المحليين فى مجموعاتهم السلمية وعليه أصبح تاجر التجزئة يعتمد كلية على تاجر الجملة فى دقة سلامة إختياره لتشكيلته السلعية بناء على التقديرالسليم لمدى تقبل المستهلك لها .

ولا جدال فى أن الاختيار يكون أكثر دقة وفاعلية كلما كان الوسطاء. تجار جملة أو تعاونيات. يتعاملون مع مجموعة متجانسة من تجار التجزئة، وهذا يؤكد أهمية التدقيق فى إختيار العملاء عند إقامة الجماعات الإختيارية، ولقد فتحت فرص جديدة أمام تجار الجملة نتيجة لتجدد ظهور صغار المنتجين والحرفيين كمصدر للسلع الخاصة التى تزايد الطلب عليها مع تزايد الرخاء في معيشة المستهلك الألمانى.

وعلى الرغم من القوة التقليدية لمتاجر التجزئة التى تتجر فقط فى السلع الخاصة فإن شعار «إعط المستهلك ما يريد» قد حول الكثير من هذه المتاجر إلى متاجر تتعامل فى تشكيلة متكاملة من السلع ؛ فبعد أن كان التخصص فى الماضى يتبع فروع المواد أو المهارات الأساسية فى الإنتاج. مثل الصناعات الجلدية أو القبعات. تحول تاجر التجزئة إلى التعامل فى مجموعات وفقاً لاحتياجات المستهلك. مثل السلع الرياضية أو ملابس السيدات. ولقد زاد هذا التحول فى أهمية اختيار التشكيلة المناسبة، ولما كان تاجر التجزئة مضطراً فى هذه الظروف إلى التعامل مع مصادر لا دراية له بها ولاثقة له على الأقل فى المرحلة الأولى. كان من الطبيعى أن يأخذ تاجر الجملة على عاتقه

هذه المهمة الشاقة ليعرض على تاجر التجزئة الاستفادة من خبرته فى تجميع التشكيلة المناسبة ومن مشورته فيما يجب شراؤه.

التخصص ورفع كفاءة أداء تاجر الجملة:

لم تعتمد إستعادة تاجر الجملة لمركزه على التوسع فى تقييم الخدمات فقط وإنما أيضاً على الحد من تقديم بعضها، ذلك أن التدقيق فى اختيار العملاء عن رفض تجار الجملة التعامل مع صغار تجار التجزئة لنقص ربحيته، وقد أدى هذا إلى نشأة ونمو تاجر الجملة المتخصص فى البيع نقداً تسليم المتجر لتاجر التجزئة الصغار. سواء كان تاجر الجملة هذا منشأة مستقلة أو مجرد قسم متخصص تابع لتاجر جملة كبير أراد الاستفادة من مختلف قطاعات السوق.

وقد كانت الرغبة فى تحقيق وفورات الحجم الكبير من بين الأسباب الهامة التى دفعت تجار الجملة إلى التركيز والتخصص بهذا الشكل، وساهم التحقيق الفعلى لمثل هذه الوفورات فى تزايد نمو هؤلاء التجار وهناك اعتبار آخر هام وهو الإستفادة من خصم الكمية عند الشراء بكميات كبيرة ، وهذا ما دفع الكثير من صغار تجار الجملة إلى التجمع تعاونياً فى الشراء لتحقيق نفس المزايا الشرائية التى يتمتع بها الكبار ، وليس بالإمكان الآن أن نقرر ما إذا كان هذا الإتجاه التعاونى بين تجار الجملة سيتزايد فى المستقبل .

ومن بين النتائج التى ترتبت على تكوين الجماعات الشرائية التعاونية أن اتجه بعض تجار الجملة إلى البيع المباشر للمستهلك النهائى . ويماثل هذا النمط المسمى بالتوزيع المباشر Direct Distribution أسلوب البيع بالخصم Discount Selling الذى انتشر فى الولايات المتحدة الأمريكية إثر إنهيار نظام تحديد أسعار التجزئة ومع ذلك فالبيع المباشر لم ينتشر كثيراً فى ألمانيا حتى الآن .

نضج تاجر الجملة :

إن تاجر الجملة اليوم بألمانيا الغربية قد وصل إلى مرحلة من النضج تسير جنباً إلى جنب مع تزايد الميل من جانب المنتجين للاستفادة من خدماته وتوسيع إطار تلك الخدمات ، ولقد ساعد فى تدعيم مركز تاجر الجملة أيضاً نمو حجم المشروعات الصناعية بحيث ثارت التساؤلات حول تهديد تركز الصناعة فى أيدي القلة للمصلحة العامة ، وطبيعى أن يزيد ذلك فيأهمية استمرار استغلال تاجر الجملة .

إن مزايا استخدام تاجر الجملة تفوق مثالية بالنسبة لأغلب المنتجين ، ومن بين تلك المزايا مشاركة تاجر الجملة فى تمويل احتياجات رأس المال العام والثابت وفى الإشراف على الأنشطة والأفراد المنشئتين فى منطقة جغرافية واسمة وكذلك زيادة الوضوح والتحديد لتكاليف التوزيع، وإتاحة الفرصة لتوزيع أكثر شمولاً بواسطة تاجر الجملة. أضف إلى هذا أن العجز السائد فى موارد القوى العاملة بألمانيا الغربية يجعل المنتجين يترددون فى توسيع نشاطهم ليشمل القيام بوظائف تجارة الجملة.

وعلى الرغم من وجود بعض الاستثناءات، فالمشاهد عموماً أن أغلب المنتجين يسعون فى تزايد لتوطيد صلاتهم بتجار الجملة بغية الاستفادة من خدماتهم ومن أساليب توزيعهم الفعالة لمجموعة منتقاة من العملاء ذوئ الطلبيات الكبيرة والمنتمين إلى الجماعات المنظمة لتجار الجملة، هذا وبالرغم من أن تلك الجماعات تمارس ضغوطاً أقوى للشراء بسعر أقل، فإن المنتج يفضل التعامل معها بسبب ضمان حجم كبير للمبيعات من خلالها.

أما فى الأحوال التى يفضل فيها المنتج ألا يعتمد كلية على تجار الجملة أو على تنظيماته الخاصة للتوزيع، فقد طورت بدائل أخرى، إذ وجد بعض المنتجين مثلاً أنه من الأوفر لهم اقتصادياً أن يوزعوا منتجاتهم مع المنتجات المرتبطة بها حيث ستوزع النفقات على قاعد أوسع، ومثل ذلك السلوك يشير بأننا بصدد نشأة نوع جديد من تجارة الجملة يتخصص فى خدمة صناعات منفردة.

وإذا كان تاجر الجملة فى الماضى يركز على روح المغامرة والمهارة فى المضاربة نتيجة لمعرفيه الوثيقة بظروف الأسواق، فإنه اليوم بجنى عائدة عن طريق توفير توزيع فعال وتقديم الخدمات اللازمة للبائعين والمشترين على السواء وهذا الدور يبشر بأن تاجر الجملة قد ضمن استمراره كحلقة ضرورية فى قناة التوزيع.

ويثور التساؤل فى الوقت الحاضر حول ما إذا كان الفضل الذى تحقق فى صناعة الأغذية بين تاجر الجملة الذى يقدم مجموعة كاملة من الخدمات وتاجر الجملة الذى يبيع لصغار تجار التجزئة على أساس نقدى تسليم المتجر، ما إذا كان هذا الفصل سيمتد إلى الصناعات الأخرى. كالنسيج مثلاً وإذا كانت سياسة التعامل مع عدد محدود من العملاء تقدم لهم خدمات كاملة قد طبقت فى كل فروع تجارة الجملة، فإن السؤال الآن هو : كيف سيشبع احتياجات صغار تجارة التجزئة ومن الذى سيخدمهم ؟ إن على تاجر الجملة الذى يسير على سياسة التوزيع الانتقائى للكبار فقط أن يقرر ما إذا كات سيترك هذا النشاط لمنافسيه أو سينشئ قسماً خاصاً بمنشأته لأدائه.

ارتفاع الكفاية فى إدارة تجارة الجملة:

وعلى الرغم من التأثير العام للتطورات الجديدة على تأكيد الحاجة لاستمرار تجارة الجملة كصناعة قائمة بذاتها، فإن نسبة صغيرة فقط من تجار الجملة هى التى شاركت فى تلك الجهود الزائدة أو ربطت نفسها بتلك الإبتكارات فى طرق التوزيع، وكانت النتيجة أن هذا العدد المحدود من تجار الجملة هو فقط الذى جنى ثمار التطور ونما حجم منشآته وتمكن من تحديث معداته وأعماله، خاصة من يستخدم منهم مهارات إدارية متخصصة . وبالتالى نجد أن نسبة كبيرة ومتزايدة من حجم المبيعات الكلية فى السوق بدأ يتركز فى أيدى عدد محدود من منشآت الجملة. ويوضح الجدول التالى مثلاً أنه فى عام ١٩٥٩ كان ٥٠٠ تاجر جملة فقط (أقل من ٠,٤ ٪ من مجموعة تجار الجملة بألمانيا) هم المسئولون عن ٣٧ ٪ من المبيعات الكلية.

هيكل تجارة الجملة فى ألمانيا الغربية سنه ١٩٥٩

عدد المنشآت والمبيعات مقسمة حسب حجم المبيعات

حجم المبيعات المنشأة الواحدة	عدد المنشآت		المبيعات الكلية للمجموعة	
	العدد	النسبة المئوية	المبيعات الكلية (مليون ألمانى)	النسبة المئوية
٠٠٠ — ٢٥٠,٠٠٠ مارك ألمانى	٧٧,٠٥٦	٥٧,٢	٧,٠٣١	٤,٨
٢٥٠,٠٠٠ — ٢,٠٠٠,٠٠٠ «	٤٧,١٤٣	٣٤,٩	٣٣,٤١٩	٢٢,٨
٢,٠٠٠,٠٠٠ — ٢,٥٠٠,٠٠٠ «	١٠,١٢٤	٧,٥	٥١,٧٥٨	٣٥,٣
أكثر من ٢,٥٠٠,٠٠٠ «	٥٠٠	٠,٤	٥٤,٥٥٧	٣٧,١
المجموع	١٣٤,٨٢٤	١٠٠,-	١٤٦,٧٦٥	١٠٠,-

تجارة الجملة فى اليابان (١)

مقدمة :

تبلغ مساحة اليابان حوالى ١٥٠ ألف ميل ويبلغ سكانها حوالى ١٠٠ مليون وتكاد تكون نسبة الأميين معدومة، وللتعليم أهمية كبيرة فى المجتمع وبالتالى فهناك إقبال على التعليم العالى، وسبل المواصلات عالية الكفاية، وبالتالى لاتختلف العادات والتقاليد الاجتماعية كثيراً من منطقة لأخرى، ويمكن وصف الاقتصاد اليابانى بأنه «إقتصاد حر Free-enterprise economy، تسوده المنافسة، ويميل الاقتصاديون اليابانيون إلى اعتبار بلدهم فى مركز متوسط بين البلاد المتخلفة والبلاد المقدمة ، وبصفة عامة مستوى المعيشة عال فى اليابان . وتوزيع الدخل القومى بين فئات المجتمع ليس مثالياً حتى بمعايير اليابانيين أنفسهم ، ومع ذلك فحوالى ٧٥ ٪ من الدخل القومى يوزع فى صور أجور ومرتبات أو عوائد ممتلكات.

وتنتج اليابان حوالى ٨٠ ٪ من إحتياجاته الغذائية، وذلك فى مزارع صغيرة الحجم ولكنها تطبق أحدث الأساليب التكنولوچية، ويميل عدد المشتغلين بالزراعة إلى التناقص مع مرور الوقت، أما عن الصناعة فنصيبها من الدخل القومى (وقت الكتابة) يبلغ ٣٠٪ وهو فى تزايد مستمر، كذلك تمر الصناعات التى تحتاج لاستثمارات رأسمالية ضخمة بمرحلة نمو، وزاد إنتاج المعدات الكهربائية والسيارات والآلآت والكيماويات العضوية والصلب كثيراً منذ ١٩٥٥، وهناك تدقيق كبير فى مستويات الجودة وطرق مراقبة الجودة على الإنتاج، هناك ميل طبيعى لدى اليابانيين للاشتغال بالأعمال وتبلغ نسبة الاستثمارات حوالى ثلث إجمالى الدخل القومى، وللتجارة الخارجية أهمية كبيرة بالنسبة لليابان. فهى تعتمد على إستيراد جزء من إحتياجاتها الغذائية والمواد الخام اللازمة للصناعة وتبلغ نسبة الصادرات والواردات حوالى ٢٢٪ من الدخل القومى، وذلك بالمقارنة بنسبة ٧٪ فى الولايات المتحدة.

---

(1) G. Elgass, Wholesaling in Japan, in R. Bartels op. cit.

وتسهم تجارة الجملة والتجزئة بحوالى ١٥ ٪ من إجمالى الدخل القومى، وأغلب المنشآت فى هذا القطاع صغيرة الحجم، ومع ذلك توجد منشآت كبيرة كبيوت الأقسام.

دور التجار فى تحقيق نمو الاقتصاد اليابانى:

فى الوقت الذى كانت فيه أمريكا الشمالية مازالت تحت الإحتلال، كان لدى اليابان نظام توزيع مستقر ومنشآت إيجار بالجملة كبيرة قامت بتجميع وتوزيع السلع على المستوى القومى ويبدو أن أوائل تلك المنشآت انشئ قبل أن يكتشف كولمبوس أمريكا بوقت طويل، ويرجع المؤرخون الإقتصاديون لطبقة التجار الفضل فى تحول اليابان السريع إلى دولة صناعية، فتلك الطبقة هى التى كانت لديها المعرفة والمهارة والثروة اللازمة لتحقيق التطور الإقتصادى بعد أن انتهى عهد الإقطاع.

ولعل المركز الاجتماعى المنخفض الذى أضفى على فئة التجار فى عصر الإقطاع، هو الذى أعطاهم دافعاً أكبر للعمل وزيادة فعاليتهم وتأثيرهم إقتصادياً ؛ كان من المستحيل على التاجر. مهما حقق من ثراء. أن ينتقل إجتماعياً إلى طبقة النبلاء، وبالتالى حول انتباهه إلى تجميع الثروات التى ساعدت فى النهاية على التنمية الاقتصادية بالبلاد؛ وما زالت تلك النظرة إلى التجار في الواقع ملموسة فى اليابان، وإن لم تكن الظاهرة حكراً على اليابان بالذات.

المركز القومى لمنشآت الإتجار بالجملة:

لقد شهد النصف الثانى من القرن التاسع عشر، والذى أعيد فيه فتح التجارة مع العالم العربى، عصراً جديداً للنمو الاقتصادى الهائل، حيث نمت التجارة وتغلغلت منشآت الجملة. المسماه حالياً بالشركات التجارية. فى تنظيمات «الزايباتسو Zaibatsu» التى تكاملت رأسياً وافقياً ودائرياً وسيطرت على الانتاج والتوزيع فى عشرات السنين السابقة للحرب العالمية الثانية، وقد اعتبر اليابانيون هذه التنظيمات ملائمة لتحقيق التنمية، وحماية الاستقلال الاقتصادى والسياسى ، وجنى ثمار

التصنيع. وقد حققت تنظيمات الزايباتسو الكثير نحو هذه الغايات ، إلا أنها فى بعض الأحيان. وعلى الرغم من أن تنظيمات الزرايباتسو بدات فى الانهيار بعد الحرب العالمية الثانية، فإن الوحدات المستقلة لها. كالشركات التجارية . إستمرت فى العمل على نطاق أضيق، وبدأت بالتدريج فى اكتساب مركز قوى فى الاقتصاد القومى .

بدء الإتجاه نحو سيطرة المنتج الصناعى:

بدأ فى أواخر الخمسينات المركز المسيطر لتاجر الجملة على قنوات التوزيع فى الاهتزاز، كان ذلك فى الوقت الذى بدأ فيه المنتجون الصناعيون فى الاهتمام بالمفاهيم والوسائل الحديثة فى التسويق، الكثير من هذه الشركات يقوم بالفعل حالياً بأغلب الأنشطة التسويقية اللازمة لسلعته ويمارس السيطرة على قنوات توزيعها ، وهذا الاتجاه فى الواقع بالغ الأهمية، وسيؤدى فى النهاية إلى تناقص دور تاجر الجملة إلى حد كبير، أما الآن فما زال تاجر الجملة يشغل مركزاً مسيطراً فى هيكل التوزيع.

أسباب المركز المسيطر لتجار الجملة:

١- اشتغال كبار تجار الجملة بالتمويل، حيث يقومون بالتمويل للأمام، ويقومون أيضاً وعلى نطاق أوسع وأخطر بالتمويل للخلف حيث يمولون الإنتاج إلى حد إقراض الخامات والسلع نصف المصنوعة، وذلك الوضع ناتج من صغر حجم المنشآت الصناعية وبالتالى ضآلة مواردها المالية، وعدم قدرتها على اجتذاب الإقراض من البنوك، وساعد على ذلك أيضاً عامل العرف، فقد ظلت هذه الأسس فى العمل معمولا بها لمئات السنين وليس من السهل تغييرها، على أن هناك بعض مؤشرات التغيير، حيث يتجه كبار المنتجين الآن إلى اتباع الطرق الحديثة وإن كانوا مازالوا يتبعون الطريق التقليدى فى الحصول على الأموال من البنوك، وقام بعضهم لإنشاء منشآت تجارة جملة خاصة بهم، تقوم بالإضافة إلى توزيع منتجاتهم بالتعامل فى منتجات المنافسين .

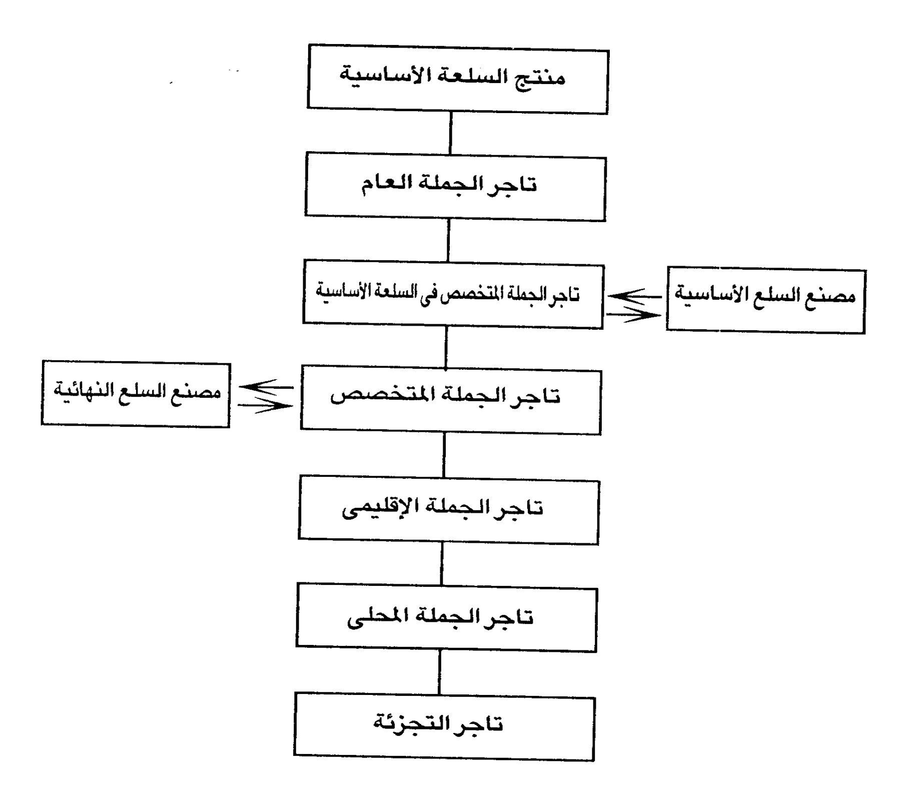
٢- سيادة ظروف سوق البائعين، وهذا بالتأكيد هو السبب فى عدم إهتمام المنتجين،حتى الكبار منهم بمشكلات التسويق، وظل هذا الوضع قائماً إلى أواخر الخمسينات حين بدأ العرض يفوق الطلب فى بعض الصناعات، مما أجبر المنتجين على إعطاء إهتمام أكبر للتسويق مع محاولات للتنبؤ باحتياجات السوق مقدماً ليرشيد الإنتاج.

٣- مشكلات ميزان المدفوعات، إذ لما كان الاقتصاد اليابانى يعتمد على المصادر الأجنبية لكثير من الموارد الأولية ؛ فإن زيادة الطلب المحلى يعنى زيادة الطلب على الواردات ؛ ولتجنب مشكلات ميزان المدفوعات تحاول الحكومة كثيراً إتخاذ إجراءات للحدمن الاستهلاك المحلى ؛ وكثيراً ما تتضارب هذه مع جهود الصناعة نحو زيادة الطلب الكلى؛ وسواء هذا الوضع أو الحاجة لتنمية الصادرات لزيادة دخل البلاد من العملات الأجنبية؛ فكلا الاعتبارين يزيدان فى وجوب إهتمام المنتج بمشكلات التسويق.

طول قنوات التوزيع:

لا يقتصر الأمر على مجرد سيطرة تجارة الجملة على التوزيع ،وإنما هناك ظاهرة التعدد الهائل لتجار الجملة فى قنوات التوزيع ، فإن بدأنا بسلعة أساسية كألواح الصلب مثلا ، فإن المنتج يمر من خلال خمسة تجار جملة متتابعين قبل أن يصل لتاجر التجزئة ، والشكل التالى يصور قناة التوزيع العادية ويوضح الخصائص التى تتميز بها منشآت تجارة الجملة وانشطتها فى قناة التوزيع.

شكل (١) قناة التوزيع المعتادة لسلعة استهلاكية



وتتميز منشآت الجملة بكبر الحجم إلى حد كبير يبلغ اقصاه فى «الشركات التجارية» الكبيرة التى تتعامل فى مجموعات هائلة من السلع، وتحتكر أحياناً قطاعات كاملة من التصدير والاستيراد، ومع ذلك فهناك بالطبع منشآت جملة صغيرة للغاية ويقتصر نشاطها فى الغالب على المنطقة المحلية.

ونلاحظ أن «تاجر الجملة العام» يحتكر فى العادة كل الإنتاج فى صناعة معينة ، بل قد يحتكر عدة صناعات، وهذه المنشآت لاتقتصر على الإيجار بالجملة بل تمد نشاطها إلى البيع للمستهلك، وعلى الرغم من انها قد تتعاقد على تصنيع بعض السلع الأساسية لحسابها، فإنها فى الغالب تبيع تلك السلع الأساسية لتاجر الجملة المتخصص فى السلعة الأساسية» ، هذا يبيع لتاجر الجملة الإقليمى الذى يبيع «لتجار الجملة المحليين» الذى لا يتعدى نشاطهم المنطقة الجغرافية الصغيرة المحطية بهم. كذلك يتخصص تجار الجملة فى اليابان على أساس وظيفى فهناك السماسرة والوكلاء والتجار بالعمولة وغير ذلك من المتخصصين وظيفياً.

ومازال استخدام القنوات القصيرة امراً غير معتاد بالنسبة لكبار تجار التجزئة، فنجد بيت الأقسام الكبيرة لا يشترى جوارب الرجال مثلاً مباشرة من المنتج ولا حتى من تاجر الجملة على المستوى القومى، وإنما يشتريها من تاجر الجملة المحلى.

وقنوات التوزيع الفعلية غاية فى التنوع والتعقيد ، على أن الوضع السائد هو استخدام قنوات طويلة سواء فى السلع الاستهلاكية أو الإنتاجية، واستخدام ثلاث أو أربع حلقات تجارة بالجملة ليس غريباً وليس قاصراً على صغار الشركات وأسباب ذلك كما يلى:

١- كبر المسافات الجغرافية بسبب الشكل الطويل الضيق لليابان .

٢- إتساع السوق وفى نفس الوقت ضحالته.

٣- ميل المستهلكين فى عاداتهم الشرائية إلى الإستقراب ، مما يعنى التعدد الهائلة لمنشآت التجزئة.

٤- صغر حجم المنشآت وضآلة مواردها يتطلب استخدام حلقات أكثر فى قناة التوزيع.

٥- نوع الثقافة والتقاليد السائدة تشجع على محاولة الاستقلال بامتلاك مشروع مستقل ولو صغير، وهذا يعوق الاتجاه لنمو المشروعات إلا إذاحتمته التكنولوچيا.

٦- إمتناع الكثير من المنتجين عن القيام بنشاط تسويقى كبير، مما يعنى ترك مجال كبير لعمل الوسطاء.

تعدد قنوات التوزيع :

يميل متوسطو وكبار المنتجين إلى استخدام عدة قنوات توزيع لخط منتجات واحد، وذلك لعدة أسباب:

١- تنوع طبيعة السوق يستدعى تنوع الوسيط.

٢- بسبب النمو السريع للصناعة ليست هناك منافذ تقليدية للسلع الجديدة وبالتالى إذا لزم التوزيع إلى عدة أنواع من تجار التجزئة فقد يتطلب ذلك استخدام عدة أنواع من تجار الجملة.

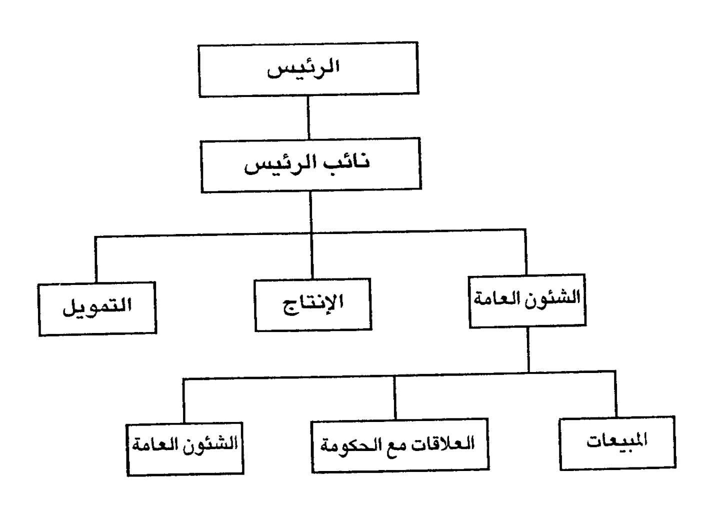
٣- وساعد على تعدد أنواع تجار التجزئة ، نشأة بعض بيوت الخصم وبيوت خدمة النفس على مستوى البيع للمستهلك النهائى.

النشاط التسويقى للمنتجين الصناعيين:

يتميز الاقتصاد اليابانى بقدرته على استيعاب الأوضاع التى يبدو أنها متطرفة فى إتجاهات متضاربة، فعلى حين نجد شركات غاية فى الكبر نجد أخرى غاية فى الصغر وذلك سواء فى قطاع الإنتاج أو فى قطاع تجارة الجملة أو فى قطاع تجارة التجزئة ، وهناك مشروعات تبذل جهوداً واسعة فى التسويق ، وأخرى لا تشغل نفسها مطلقاً بمشكلات التسويق ، وقلما نجد « الوضع الوسط » فى الإقتصاد اليابانى .

ويتجلى ذلك بوضوح فى قطاع الإنتاج ، فعلى حين نجد شركات كبيرة جداً نجد أيضاً شركات صغيرة جداً لاتقل عنها أهمية للاقتصاد القومى ، بل تشكل احياناً العمود الفقرى له في صناعة أو أخرى ، وإذا كان الباحث يلاحظ فى الولايات المتحدة إهتماماً ولو محدوداً بالتسويق فى أصغر المنشآت ، فالمشاهد أن فى اليابان منتجين صغار لايهتمون مطلقاً بالتسويق ، ويعتمدون تماماً على تاجر الجملة ، بل إن المنشآت الكبيرة كانت إلى عهد قريب تفعل نفس الشئ ، ولم يكن لدى أى منها قسماً مستقلاً للمبيعات ، وإذا وجد فمكانته فى التنظيم ثانوية بل يمكن القول أن الإتجاه للإهتمام بالتسويق السابق الإشارة إليه من جانب المنتجين لم يبلغ بعد الحد الذى يمكنهم من القيام بوظائف التسويق على نطاق واسع ، وإذا كانت بعض المشروعات قد فصلت وظيفة التسويق فى إدارة مستقلة فما زال الوضع الأعم هو المصور فى الشكل التالى :

شكل (٢) الهيكل التنظيمى المعتاد لشركة صناعية كبيرة.



وهناك بالطبع استثناءات ، يتزايد عددها بمرور الوقت ، فصناعة آلات التصوير تميزت منذ سنين طويلة بادراكها لأهمية ترويج المبيعات ، وبإنشائها لأقسام مبيعات منظمة جيداً، ونفس الشيء بالنسبة لصناعة البيرة والمياه الغازية وامتداد الإتجاه الحديث مؤخراً إلى صناعات الأجهزة الكهربائية والأطعمة والحلويات .

وليس هناك سبب وحيد لهذا الإهمال لوظيفة التسويق ، فالمركز المسيطر لتجار الجملة له تأثيره ، وكذلك إنصراف اهتمام المنتجين إلى المشكلات التكنولوجية ، وعدم إدراك الحاجة لتنظيم فعال للتسويق إلا مؤخراً ، حيث يسود الاعتقاد بأن المنتج جيد الصنع كفيل بأن يبيع لنفسه، وبالتالى زاد تركيز الاهتمام على مشكلات تحسين الجودة بالمقارنة برفع الكفاية التسويقية ،إلا أن تحول الظروف فى عدةصناعات إلى «سوق مشترين» فى أواخر الخمسينيات دفع الكثير من المنتجين إلى تحويل اهتمامهم إلى التسويق كرد فعل للقوى الاقتصادية كذلك تستفيد المشكلات التمويلية جزءاً كبيراً من وقت المدير، ويؤدى قصور الموارد المالية إلى التردد كثيراً فى إنفاق أموال كبيرة على أشياء خارج نطاق المصنع ومعداته ورأس المال العامل، ومن جهة أخرى فإن عدم الإسراع بانتشار الخبرات والمهارات التسويقية؟ اضعف إلى ذلك الوضع التقليدى للتاجر فى قاع السلم الاجتماعى، وما يعنيه من إعاقة تقدم التسويق.

وعلى الرغم من كل هذه العقبات ، فإن تقدماً ملموساً فى التسويق يمكن ملاحظتة فى مجالات تصميم المنتج والجودة، كذلك تضاعف الانفاق على الإعلان ٣ مرات بين سنة ١٩٥٣و١٩٥٩ ؛ وتزايد القيام ببحوث التسويق ، وتبذل الجهود لتحسين قنوات التوزيع ، وتحاول الحكومة جاهدة عن طريق تنظيماتها تطوير التسويق فى اليابان ، وهناك تقارير تفيد بأن بعض تجار الجملة بدأ يقوم ببحوث التسويق، وإذا كنا نتوقع زوال المركز المسيطر لتجار الجملة بمرور الزمن فإن من المتوقع أنهم سيتمكنون من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة وتطبيق طرق التسويق الحديثة ، وبالتالى سيستمرون فى أداء دور رئيسى – وإن لم يكن مسيطراً –فى الاقتصاد.

الفصل الثامن
نظم وسياسات التعريفة الجمركية

مقدمة:

تعمد جميع الدول إلى التدخل فى التجارة الدولية بالتنظيم أو التقييد أو التشجيع وتعد الضرائب الجمركية أهم الوسائل المتاحة لممارسة الرقابة على الصادرات والواردات على الرغم من وجود أساليب أخرى هامة كحصص الاستيراد والتصدير وإستلزام إستصدار التراخيص، والرقابة على النقد الأجنبى، وبالتالى فالضرائب الجمركية تمثل عصب السياسة التجارية للحكومة، ولذا فأثرها على العمليات التسويقية الدولية لا يحتاج لإيضاح.

تمثل الجمارك إذن أحد القوى الرئيسية المكونة لمحيط التسويق الدولى وتأثيرها المباشر والملموس يتجسد فى زيادة الفصل بين اقتصاديات الدول ودعم الحواجز القائمة بينها، أى أن الجمارك تمثل قوة مضادة لاتجاهات التكتل الاقتصادى فى محيط التسويق الدولى، وأى محاولة للتكتل تتأثر بالجمارك وتؤثر فيها ، وبديهى بعد ذلك أن تسبق دراسة موضوع الجمارك دراسة التكتل الاقتصادى فى المحيط الدولى والتى ستكون محل اهتمامنا فى الفصل التالى .

تعريف وتبويب:

الجمارك ضريبة تفرض على السلع والخدمات لدى تحركها عبر الحدود السياسية للدول، وهى فى الواقع أقدم الضرائب التى فرضت فى الأمم الحديثة ، ويمكن أن تفرض الجمارك على الشحنة من قبل الدولة التى خرجت منها ، من قبل الدولة التى تمر بها فى طريقها إلى وجهتها و/أو من قبل الدولة التى تدخلها ، ولذا تقسم التعريفات الجمركية إلى ٣ أنواع : جمارك تصدير ، جمارك ترانزيت، جمارك إستيراد.

أولاً: الجمارك على الصادرات:

لقد أصبح هذا النوع مجرد حقيقة تاريخية فى أغلب الدول المتقدمة التى استغنت عن الجمارك على الصادرات، ومع ذلك فالكثير من الدول غير المتقدمة ما زال يفرض الجمارك على البضائع والخدمات المصدرة، والسبب فى الغالب هو عجز الهيكل المالى وقلة الموارد المالية، مما يفرض البحث عن أية أبواب يمكن أن تدر عائداً للدولة.

هذا وما زالت مصر تطبق تعريفة التصدير ولكن فى نطاق ضيق للغاية، ومما يذكر أنه حتى منتصف القرن ١٩ كانت الضرائب على الصادرات تفرض إما للتفرقة ضد دولة معينة ، وإما . وهذا هو الأغلب . لخلق موقف مميز لدولة معينة ، ومثال الحالة الأخيرة فرض الجمارك على الضائع الصادرة من المستعمرات إلى كل الدول باستثناء الدول المستعمرة، وذلك أولاً تفضيلاً لها . وثانياً لضمان عدم سرعة نفاذ الموارد فى المستعمرات .

ثانياً: الجمارك على البضاعة العابرة:

ومن المعتقد أن هذه هى أقدم أنواع التعريفات الجمركية، وكانت تفرض مقابل منح الحق فى العبور فى داخل المناطق الخاضعة لسيادة الدولة، والإستفادة من الطرق والكبارى والمبانى والخدمات على الطريق وقد ازدهرت هذه الجمارك خلال الفترة المركنتيلية ولكنها الغيت فى أغلب الدول المتقدمة، وإذا لم تكن قد الغيت فى أية دولة فالحكمة منها هى خلق مورد مالى إضافى للدولة.

ثالثاً: الجمارك على الواردات :

وهذا هو النوع الموجود فى كل بلاد العالم، والذى يعد أحد العناصر السياسة الحكومية الأساسية فيها جمعياً، وقد بلغ من أهمية الجمارك على الواردات أن لفظ الجمارك لم يعد يعنى لأغلب الناس إلا الجمارك على الواردات، وأن أغلب الدول تهتم اهتماماً فائقاً بتحديد تفاصيل التعريفة الجمركية ومعدلاتها مع تبويب مفصل للسلع وظروف استيرادها أو ورودها للدولة والتى قد تؤثر فى مقدار الجمارك.

ونظراً لهذه الأهمية البالغة للضرائب الجمركية على الواردات فسوف ينصب اهتمامناً عليها وحده فى بقية هذا هذا الفصل.

وجهات النظر للتعريفة.

من البديهى أن وجهة نظر الشركة أو الصناعة إلى الجمارك سوف تتأثر بتأثير هذه فى حجم المبيعات أو فى حجم الأرباح أو فى مستويات التكلفة، فى حين تتأثر وجهة نظر المستهلك النهائى بمدى الضرر أو الفائدة اللذين قد يعودان عليه فى الأجلين القصير والطويل، بينما تتأثر وجهة نظر الحكومة بالإعتبارات المالية ورغبتها فى تنمية مواردها المالية وكذلك ببرامج التنمية الصناعية ودواعى الحماية الواجبة للمنتجات المحلية.

أولا : وجهة نظر الصناعة:

من المفيد هنا أن نفرق بين ثلاث حالات:

١- الحالة الأولى تتعلق بالصناعة التى تعتمد على خامات أو أجزاء صناعية مستوردة من خارج الدولة، هذه الصناعة بطبيعة الحال ستواجه بزيادة فى معدلات التكاليف مع كل زيادة فى الجمارك على ما تستوردهامن خامات أو أجزاء صناعية، وطبيعى أن هذه الصناعة ستنقل العبء إلى المستهلك إذا كانت فى وضع إحتكارى ولكن العمل فى ظروف المنافسة هو الأغلب وبالتالى تكون النتيجة هى الاقتطاع من الأرباح . ووجهة نظر مثل هذه الصناعات أو الشركات تكون بالطبع غير محبذة لفرض أو رفع الجمارك على الواردات.

٢- والوضع العكسى نشاهده فى الصناعات التى تواجه المنافسة من السلع الأجنبية المستوردة، وهنا تكون الجمارك بمثابة حافز حماية ضد المنافسة الأجنبية فيقلل من حجمها وحدتها، وتزيد بالتالى فرض الربح أمام الصناعة المحلية، فكلما ارتفعت معدلات الجمارك، كلما قلت المنافسة الأجنبية، وعليه يكون رجال

الصناعية التى فى مثل هذا الموقف من أشد أنصار فرض الجمارك العالية على الواردات.

٣- أما الصناعات التى لا هى تعتمد على الخدمات المستوردة ولا سلعها تنافس السلع المستوردة، هذه الصناعات لا تكترث كثيراً لمسألة الجمارك، فهى تمثل منطقة عدم الا كتراث بين المجموعتين السابقتين ومع ذلك فهى قد تتأثر بطرق غير مباشر باتجاهات هاتين المجموعتين، فالشركة التى تكون مصلحة عملائها مع الحماية الجمركية سوف تميل إلى دعم الآداء المنادية بزيادة الحماية، والعكس بالعكس.

ثانياً:وجهة نظر المستهلك:

الجمارك تعنى إرتفاعاً فى الأسعار بالنسبة للمستهلك ، ومع ذلك فتأثير المستهلك على السياسة الجمركية ضئيل ، ووجهات نظر المستهلكين بشأن الجمارك فى العادة غير واضحة ، إلا أن ترتفع المعدلات بشكل كبير، وهنا نجد المستهلك بدأ يتدمز على أنه فى العادة يتذمر فيما يلمسه مباشرة فقط فى أغلب الأحوال، فالمصرى العائد من الخارج يصيبه الكثير من الضيق إذا فرضت جمارك عالية على المنقولات التى أحضرها معه ، ولكن ضيقه سيكون أقل بكثير إذا اشترى نفس السلعة بسعر عال من المتاجر المصرية.

والسبب فى ذلك أن المستهلك العادى لا يدرك الجوانب المختلفة والقواعد العديدة للجمارك ، ولا يفهم فى بعض الأحيان حكمتها الحقيقية، وهو قد يتعجب إذ يتبين أنه إذا أحضر إطار سيارة بصحبته كان معدل الجمارك عليه ١٠٠٪ فى حين أنه لو أرسله فى طرد من الخارج لخضع لجمارك بنسبة ٣٠٪ فقط ، ولكن عجبه قد يزول إذا فهم حكمة الاختلاف.

وحتى إذا فهم المستهلك الجوانب المختلفة للجمارك، فان ذلك المستهلك ستكون له فى العادة أدوار أخرى فى المجتمع أكثر تحديد لوجهة نظره، فهو إذا كان رجل أعمال

يعتمد نجاح مشروعه على الحماية الجمركية، فلا يتوقع من دوره كمستهلك أن يتغلب على دوره كرجل أعمال وينادى بتخفيض الجمارك.

وبناء على ذلك فإن مصلحة المستهلك. على الرغم من عموميتها. هى من الإعتبارات الثانوية فى رسم السياسات الجمركية، خاصة وأن المستهلكين قلما يمثلون قوة منظمة موحدة يمكن أن نؤثر فى تحديد الجمارك، ويترك للحكومة أن تتولى هى رعاية مصلحة المستهلك وتقرير ما تراه بدعمها.

ثالثاً : جهة نظر الحكومة:

تنظر الحكومة إلى الجمارك أولاً باعتبارها مصدراً للإيراد وثانياً باعتبارها أداة لممارسة الرقابة على أنشطة التجارة الخارجية، ونظراً لأهميةهذه الأهداف وأهمية دور الحكومة فى الجمارك فإن الأجزاء التالية سنتناولها بالتفصيل.

تأثير الجمارك على حركة التجارة:

يمكن تصوير ذلك التأثير بوضوح فى الشكل رقم ١/٨ أدناه ، ويفترض هذا المثال . للتبسيط . أن تكاليف النقل غير موجودة، وأنه لا يوجد أية قيود على حركة الواردات والصادرات، وأن التعامل يتم بين دولتين فقط وفى سلعة واحدة فقط.

فى حالة عدم وجود جمارك فإن الدولة المصدرة ستبيع للدولة المستوردة الكمية التى تحقق التعادل فى الأسعار داخل الدولتين، والسعر الواحد فى البلدين كما هو مبين فى الرسم عند س ، وعند هذا السعر يتعادل الطلب والعرض فى الدولة المصدرة عند الكمية $ك_1$، ويتحدد الطلب بكمية الإستهلاك المحلى ($ط_1$) مضافاً إليهما الكمية المصدرة ($ص_1$) ، أما الإنتاج فيحدده منحنى العرض (ع) هذا ويتعادل الطلب والعرض فى الدولة المستودة عند $ن_1$، حيث يتكون العرض من $ع_1$ (الإنتاج المحلى) مضافاً إليه $و_1$ (الواردات) . ويتحدد حجم الطلب بدالته ط. ويمكن أن نتوصل إلى أن:

$ط_{١} + ص_{١} = ك_{١}$

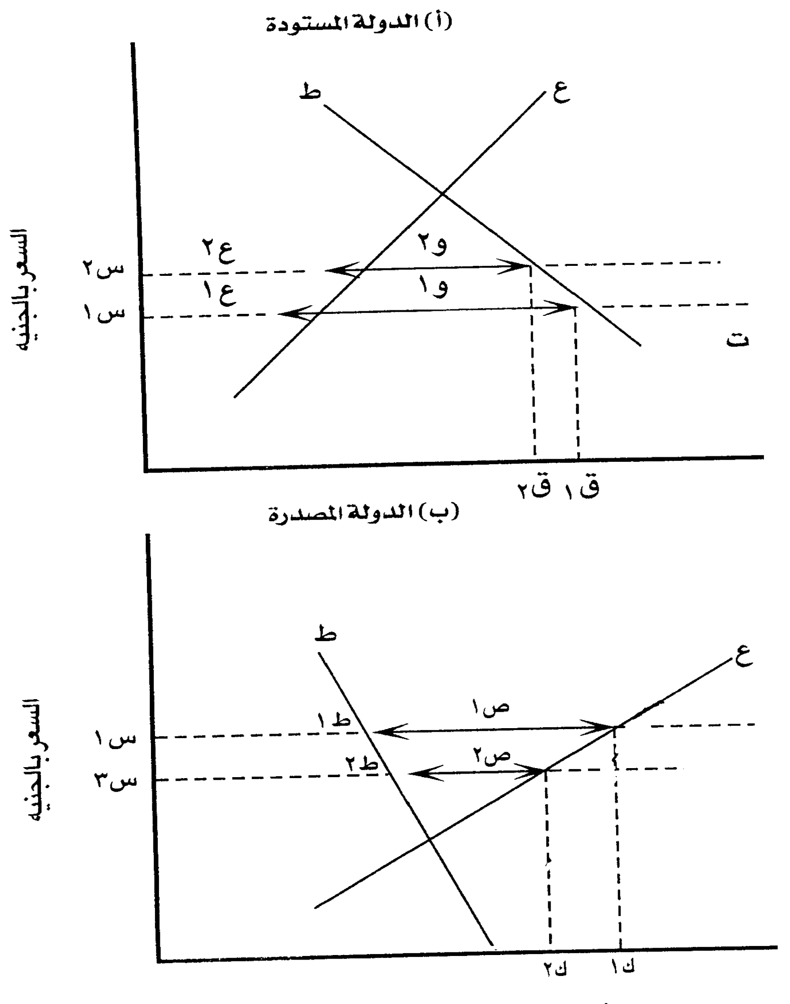
$ع_{١} + و_{١} = ن_{١}$

$ص_{١} = و_{١}$

لنفرض الآن أن تعريفة جمركية (ت) فرضت على حركة السلعة، سنجد أن السعر قد ارتفع فى الدولة المستوردة كنتيجة لمحاولة المستورد نقل العبء إلى المستهلك . ولكن بما أن المستهلكين غير مستعدين لأن يدفعوا سعراً أعلى من $س_{١}$ ، فإن الطلب على السلعة سينخفض إلى $ن_{٢}$. هذا النقص فى الطلب بالدولة المستوردة سيخلق فائضاً فى الدولة المصدرة ويزيد المنافسة بين البائعين، ونتيجة لذلك سينخفض السعر حتى يصل إلى النقطة التى تتعادل عندها الكمية المعروضة مع الكمية المطلوبة، أى حيث تكون $ط_{٢} + ص_{١}$ = العرض، أى تنتقل كمية العرض من $ك_{١}$ إلى $ك_{٢}$.

فى ظل ظروف الطلب والعرض هذه ، والمبينة فى شكل ١/٨ ، فإن أثر التعريفة ت سيكون رفع السعر فى الدولة المستوردة من $س_{١}$ إلى $س_{٢}$، وتخفيض السعر فى الدولة المصدرة من $س_{١}$ إلى $س_{٢}$، وسوف يكون الفرق بين $س_{٢}$ و $س_{٣}$ = ت ، عند الأسعار الجديدةستكون كمية الصادرات قد انخفضت من $ص_{١}$ إلى $ص_{٢}$ ، والواردات من و١ إلى $و_{٢}$ ، وسوف تكون $ص_{٢} = و_{٢}$، أما $س_{٢}$ فسوف تساوى $س_{٣}$+ ت.

كيف سيتوزع أثر التعريفة على البلدين ؟ سيتوقف ذلك على معدلات الانحدار النسبى لدوال الطلب والعرض فى كلا البلدين . فإذا كانت مرونه الطلب فى الدولة المستوردة أكبر فى المثال السابق لكان السعر الذى يحقق التوزان بين العرض والطلب أقل من $س_{٢}$، معنى ذلك أن الجزء الأكبر من أثر التعريفة على السعر ستتحمله الدولة المصدرة وسوف نحتاج لأن تنخفض $س_{٣}$ عما وصلت إليه فى الفرض السابق والعكس أيضاً صحيح ، إذا كان منحنى العرض فى الدولة المصدرة أقل مرونه.



شكل رقم ٨ / ١ ـ تاثير الرسوم الجمركية على التجارة

ويمكن تلخيص جوهر العلاقة فى نقطتين:

الأولــى : إن فرض تعريفة جمركية بواسطة دولة واحدة يؤثر فى كلتا الدولتين طرفى العلاقة التجارية بخلق زيادة فى السعر معادلة للتعريفة وتوزع عليهما.

الثـانيـة : إن توزيع العبء بين الدولتين سيكون تبعاً لمرونة دوال العرض والطلب فيهما بحيث تتحمل الدولة ذات الدوال الأقل مرونة الجزء الأكبر من العبء.

أثر الجمارك فى نطاق الدولة المستوردة:

افترض التحليل السابق ثنائية العلاقة التجارية، مع أن هذه الثنائية أمر نادر الوقوع فى الحياة العملية، حيث الحالة السائدة هى تعدد الأطراف فى العلاقة التجارية ، ومعنى تعدد الأطراف أن الأثر الإجمالى للتعريفة سيتوزع على عدد كبير من الدول؛ ويصعب بالتالى تتعبه، ولذلك فإن مناقشة آثار الجمارك عادة ماتتركز حول تأثيرها فى نطاق الدولة المستوردة فقط ، وليس فى نطاق مجتمع التجارة الدولية ككل:

إذا نظرنا للتعريفة من وجهة النظر هذه فإن آثارها ستتخذ أحد الأشكال التالية:

١- لا تأثير على الإطلاق؛

٢- زيادة السعر ولكن بدرجة أقل من مقدار التعريفة؛

٣- زيادة فى السعر بقدر معادل للتعريفة؛ أو

٤- زيادة فى السعر بمقدار أكبر من التعريفة.

والحالة الثانية هى الحالة الشائعة، وهى تتمشى تماماً مع التحليل الوارد المبحث السابق، أما الحالة الأولى حيث لا أثر على الإطلاق للتعريفة على الأسعار فهى تحدث عندما تعمد الدولة المصدرة إلى تخفيض أسعار تصديرها بالقدر المعادل للتعريفة المفروضة، وذلك لتحديد أثرها على الطلب فى الدولة المستوردة.

ومـثل هذا السلوك مـن جـانب الدولة المصـدرة ممكن إذا توافـرت ظروف مـعـينة تشجعها على ذلك، كأن يكون لديها فائض فى الطاقة الإنتاجية، أو فائض فى المخزون السلعى المتاح، أو كأن تخشى الدولة المصدرة من فقد السوق لدولة أخرى منافسة.

كذلك ينعدم تأثير الجمارك فى الحالات التى تفرض فيها الضريبة على سلعة يجـرى إسـتـيـرادها وتصـديرها فى نفس الوقت من جـانب الدولة. كـمـثـال على ذلك لنفرض أو الولايات المتحدة فرضت ضـريبـة جمركيـة بمقدار معين على وارداتها من القمح بهدف رفع السعـر المحلى. مـا أثر ذلك ؟ سـيرتفع السعـر المحلى، والنتيـجة أن مـصـدرى القـمح فى الولايات المتـحدة سـيـحـولون كل الكمـيـات إلى السـرق المحلى للاستفادة من السعر العالى، والنتيجة هى إنخفاض السعر ، بمعنى أن السعر حتى لو ارتفع فارتفاعه سيكون لأجل قصير فقط، ومع ذلك فلا يخفى التأثير الهام للتعريفة وهو خفض حجم الواردات والصادرات من القمح فى تجارة الولايات المتحدة الخارجية.

لا تحدث الحالة الثالثة كثيراً، ويشترط لحدوثها أن يكون الفرق بين الأسعار فى الدولتين قبل فرض التعريفة أكبر من أو على الأقل مساوياً لمقدار الضريبة المفروضة. كمـا يمكن أن تكون زيادة السـعـر مـساوية لمقدار الضـريبـة الجـمـركيـة الجـديدة إذا كان تحديد الأسعار يتم دون النظر لعلاقات العرض والطلب.

والحـالة الرابعـة والأخـيرة والتى تزيد الأسـعـار بمقدار يفـوق مـقـدار الضـريبـة الجمركية تحدث عندما يتعين نقل السلعة بعد التخليص عليها جمركياً فى حلقات توزيع متـتابعة، وتكون هذه الحلقات تحتسب هـامش ربحها كنسبة من التكلفة . ومـثال ذلك:

	لا ضريبة جمركية		ضريبة جمركية بواقع ٢٥ ٪	
	مليم	جنيه	مليم	جنيه
سعر الاستيراد سيف	–	٥	–	٥
الضريبة الجمركية	–	–	٢٥٠	١
إجمالى	–	٥	٢٥٠	٦
هامش ربح للمستورد (٤٠ ٪)	–	٢	٥٠٠	٢
التكلفة لتاجر التجزئة	–	٧	٧٥٠	٨
هامش ربح لتاجر التجزئة (٤٠ ٪)	٨٠٠	٢	٥٠٠	٣
السعر للمستهلك	٨٠٠	٩	٢٥٠	١٢

أى ضريبة جمركية مقدارها ١,٢٥٠ أدت إلى ارتفاع السعر بمقدار ٢,٤٥٠ جنيه.

الاعتبارات المؤثرة فى السياسة الجمركية:

لما كانت الجمارك تؤثر فى قطاعات الاقتصاد المختلفة وفى قطاعات الشعب المتباينة، فهناك دائماً اهتمام بالموضوع وجدال حوله بين مؤيد للجمارك ومعارض لها، وبين مشجعين للتوسيع فى استخدامها ومحبذين لا ستخدامها عند الضرورة القصوى فقط، وتدور حجج المؤيدين والمعارضين عموماً حول ستة اعتبارات أساسية هى: العمالة، مستويات الأجور، الصناعة الناشئة، النمو الاقتصادى، الأمن القومى، استخدام التعريفة العلمية.

أولاً - العمالة:

إن أى سلعة مستوردة تتضمن فى طياتها مقداراً معيناً من العمل البشرى، ومعنى ذلك أنها تحل محل الأيدى العاملة المحلية، وتساعد على البطالة، وترتيباً على ذلك ينصح بالحد من إستيراد كل السلع التى يمكن للعمال المحليين الاشتغال بانتاجها وهذا معناه فرض الجمارك العالية على منتجات أغلب الصناعات.

وقد يكون هذا المنطق سليماً ولكن ليس على طول الخط، فالعمال المحليون سيستفيدون من هذه السياسة فقط إذا كان الطلب على السلعة المعينة غير مرن، أى إذا لم يؤد إرتفاع سعرها كنتيجة لفرض الضريبة الجمركية إلى القضاء على الطلب فإذا لم يتوافر هذا الشرط فلن يستفيد العمال كثيراً، بينما سيضار كثيراً المستهلكون الذين حرموا من السلعة بسبب السعر العالى بعد فرض الجمارك.

ومن جهة أخرى إذا قيدت الدولة وارداتها؛ فإن صادراتها تميل أيضاً إلى الإنخفاض، لأن قدرة الدول الأخرى على الشراء ستنخفض بمقدار مساو للواردات التى خفضت عن طريق رفع الضريبة الجمركية؛ أو لأن الدول الأخرى سترد بالمثل فترفع الجمارك أيضاً . وأيا كان الوضع فإن التخفيض الناتج فى الصادرات سيسبب إنخفاضاً فى مستوى التوظف بصناعات التصدير.

وعلى ذلك يكون السؤال من الناحية القومية:أى الأثرين أعظم . زيادة العمالة فى الصناعات المحمية أم نقص العمالة فى صناعات التصدير ؟ فإذا تساوى الأثران كان معنى ذلك أن الضريبة الجمركية لم تسهم فى زيادة العمالة الكلية بالدولة، وإنما اقتصر أثرها على إعادة توزيعها بين نوعى الصناعات. ولما كان من المحتمل أن العمال لن ينتقلوا بسهولة وسرعة من صناعات التصدير المنكمشة إلى الصناعات المحمية النامية فالأرجح أن يحدث سوء توزيع هيكلى للقوى العاملة فيكون هناك بطالة فى وتقص فى الأيدى العاملة فى الأخرى. أما إذا كان النقص فى الصادرات يفوق النقص فى الواردات فالنتيجة الصافية هى بالطبع الإضرار بالاقتصاد القومى.

ومع ذلك، لما كان دعاة رفع الجمارك عادة يهمون بمصالح نقابتهم أو صناعاتهم أو مدينتهم المحلية فى المقام الأول، فهم يميلون إلى نسيان أو تناسى الصالح القومى العام، ويستخدمون حجة زيادة التوظف لتبرير دعوتهم .

ثانياً: مستوى الأجور

وقضية مستوى الأجور تثار عادة فى الدول الصناعية ذات الدخول العالية، أكثر مما تثار فى غيرها من الدول، وأنصار الجمارك هنا يقولون أنه يجب فرض ضرائب عالية على الواردات من البلاد ذات الأجور المنخفضة، وذلك لحماية مستويات الأجور فى الدولة المستوردة من التدهور والنزول إلى مستوى الأجور فى الدول الفقيرة ، فإذا لم تفرض مثل هذه الجمارك العالية فالعمال فى الدول ذات الدخول العالية يكونون الضحية.

وقد يكون هذا المنطق سليماً أو غير سليم حسب الظروف، وهو غير سليم فى أغلب الأحوال، لأنه يقوم على افتراض أن الفروق فى الأجور تمثل فروقاً مطابقة لها تماما فى تكاليف الإنتاج، وشرط صحة هذا الفرض هو تعادل إنتاجية العمال فى كل من الدولتين ، أما إذا اختلفت الإنتاجية فإن معدلات الأجور لاتعنى شيئاً على الإطلاق، لأن تكلفة العمل لا تساوى معدل الأجر اليومى أو الأسبوعى وإنما تساوى إجمالى الأجور المحملة على السلعة، وهذه تستخرج بضرب معدل الأجر فى الساعة (مثلا) فى عدد الساعات اللازمة لإنتاج السلعة.

فإذا فرضنا مثلا أن أجر الساعة فى ألمانيا ٦٠ قرشاً وأنه يلزم العامل الألمانى لإنتاج الوحدة من سلعة معينة ١٠ساعات ، معنى ذلك أن تكلفة العمل المحملة للوحدة من تلك السلعة ستساوى ٦ جنيهات، ولنفرض أن أجر الساعة فى مصر ١٠ قروش وأنه يلزم العامل المصرى لإنتاج الوحدة من نفس السلعة ٩٠ ساعة، معنى ذلك أن تكلفة العمل المحملة للوحدة من تلك السلعة ستساوى ٩ جنيهات طبقاً لهذا المثال وهذه الافتراضات تكون تكلفة العمل فى ألمانيا أرخص كثيراً رغم أن معدل الأجور فيها أعلى٦ مرات من معدل الأجور فى مصر ، والسبب هو افتراض إرتفاع إنتاجية العامل فى ألمانيا بما يوازى ٩ أضعاف إنتاجية العامل فى مصر.

وليس هذا المثال خيالياً جداً أو مبالغاً فيه ، فكثيراً ما نلاحظ تفاوتاً هائلا بين إنتاجية العمال فى الدول المتقدمة وإنتاجية أقرانهم فى الدول غير المتقدمة ، والسبب الرئيسى فى ذلك هو إرتفاع الاستثمارات الراسمالية فى المعدات والآلات إلى مستويات أعلى بكثير فى الدول المتقدمة عنها فى غيرها، بالإضافة إلى تقدم الأساليب التكنولوجية فيها، والاهتمام بتدريب العمال وإعدادهم وتعليمهم ولا جدال بالطبع فى خطورة تأثير كل من هذه العوامل فى مستوى إنتاجية العمال.

هذا ولما كانت الظروف والملابسات تختلف من صناعة لأخرى، كان من الطبيعى أن تتفاوت درجة صمود كل صناعة أمام المنافسة الأجنبية القادمة من بلاد تنخفض منها معدلات الأجور، وبالتالى فإننا نجد الصناعات التقليدية القديمة فى الولايات المتحدة ذات التكنولوچيا الجامدة نسبياً والمعدات غير الحديثة ، مثل الغزل والتسيج أو بناء السفن، نجد هذه الصناعات أقل قدرة من غيرها على الصمود فى وجه المنافسة اليابانية. بينما الصناعات الأكثر ديناميكية ذات التكنولوچيا المتقدمة لاتعانى نفس المشاكل ، وبالتالى فهى تدخل فى منطقة عدم الاكتراث بالنسبة للسياسة الجمركية.

بالإضافة إلى ذلك فإننا إذا نظرنا إلى الموضوع من الزاوية العكسية، فقد ينادى البعض فى الدول النامية بالإنفتاح على الخارج، وعدم تقييد المنافسة الأجنبية بفرض الجمارك العالية، وذلك استناداً إلى مزية معدلات الأجور المنخفضة ، ولكن من الواضح الآن أن مستوى الأجور لا يعنى شيئاً على الأقل مالم تربطه بالكفاية الإنتاجية للعمال، وهذه فى الغالب أقل بكثير من المستويات السائدة فى الدول المتقدمة.

ثالثاً: الصناعات الناشئة:

إن بعض الصناعات الناشئة فى دولة معينة تعجز عن النمو والنضج بسبب المنافسة من المنتجين القائمين والناضجين فى البلاد الأجنبية ، على الرغم من أنه لو توافرت لها الحماية من تلك المنافسة حتى يتم نموها ونضجها فسوف تكون قادرة مستقبلا على مواجهة المنافسة.

خذ مثلا صناعة السيارات المصرية حين بدأت ، من الواقع أن تكون إعتبارات الخبرة، وتقص الكفايات ، وانخفاض رأس المال المستثمر ، وصغر حجم الإنتاج، من المتوقع أن تكون كل هذه الاعتبارات عاملاً مقيداً للصناعة، وأن ترتفع فيها تكلفة الوحدة إذا قورنت بصناعة السيارات فى إيطاليا أو فى ألمانيا والتى تعمل عند الحجم الأمثل للانتاج أو بالقرب منه، ولها بالتأكيد سمعة تجارية لم تتوافر بعد للصناعة المصرية.

إذا لم تقم الحكومة المصرية بحماية صناعة السيارات المصرية ، فإن تلك الصناعة لن تصل أبداً للطاقة الإنتاجية المثالية، لأن الشركات الأجنبية يمكن أن تبيع بأسعار أقل بكثير ، ولن يقبل على السيارة المصرية إلا نفر قليل من المتحمسين للصناعة الوطنية أو غيرهم ممن لاتدفعهم للشراء إعتبارات إقتصادية، أضف إلى فارق السعر أن الشركات الأجنبية أقدر على التنافس فى النواحى التكنولوجية والتطوير والخدمات وأساليب الترويج الحديثة . والنتيجة أن تبقى مصانع السيارات المصرية عاطلة ، ويتأخر تنفيذ برامج التصنيع . أما إذا فرضت تعريفة جمركية حامية، فإن الصناعة الناشئة ستنمو حجماً وقوة إلى أن تنضج، وساعتها يمكن الاستغناء عن الحماية الجمركية.

وقد يكون هذا المنطق سليماً تماماً لو كان بالإمكان التنبؤ على وجه التأكيد بأى الصناعات سينمو وينضج لو توافرت له الحماية المناسبة، وإذ ذاك يمكن أن تعطى الحماية للصناعة الناشئة حتى تصل إلى مستوى الكفاية الذى يمكنها من مجاراة المنافسة الأجنبية أو التفوق، وبالتالى يصبح ذلك مرشداً سليماً للسياسة الجمركية التى يجب اتباعها.

ولكن المشكلة تمكن فى أن واضعى السياسة الجمركية يعجزون عن التنبؤ على وجه اليقن، فليس لديهم وسلية أكيدة للتنبؤ بمدى نجاح الصناعات المختلفة، وبالتالى فهم يتعرضون لمخاطرة حماية الصناعة الخطأ . التى لن تصل أبداً للنضج المطلوب وستظل دائماً فى حاجة إلى الحماية الجمركية. ومثل هذا التوزيع الخاطئ لموارد

الدولة لا يفشل فى تحقيق الغرض من فرض الجمارك فقط، وإنما أيضاً يفوق تنمية الصناعات الأخرى التى كان بإمكانها استخدام الموارد استخداماً أفضل .

أضف إلى هذا بالطبع الصعوبة العملية فى التطبيق، حيث أنه بعد أن يتم نمو الصناعة، وتنمحى أسباب فرض الجمارك، عادة ما ينسى الناس سبب فرضها ، وتبقى قائمة حتى ولو أنها فقدت الغاية منها.

رابعاً: النمو الاقتصادى

إذا فرضنا رسوماً جمركية عالية على السلع المنافسة لمنتجات الصناعة س فسوف تنمو الصناعة س ، وسوف يعنى نموها ازدياد طلبها للسلع من الصناعات الموردة لها ، فتنمو هذه أيضاً ، ويزداد طلبها بالتالى، وهكذا ، والنتيجة أن نمو الصناعة سيتضاعف ويؤدى إلى التمو الاقتصادى على جبهة عريضة وإلى توسيع نطاق السوق المحلى.

وكى تتحقق مزايا فرض الرسوم العالية بهذا الشكل يجب أن يتوافر شرطان:

١- أن الدولة تعانى من البطالة المزمنة ، لأنه لو كان الاقتصاد يتحقق فيه التوظف الكامل ، فمعنى ذلك أن نتجية حماية الصناعة س هى تحول العمال من الصناعات الأخرى إليها، وذلك لا يعنى نمواً ، بل إن هناك إعاقة للنمو بقدر العجز فى استخدام العمال المحولين بكفاية توازى كفاية استخدامهم فى صناعاتهم السابقة.

٢- أن تكون الصادرات مستقلة تماماً عن الواردات ، لأنه فى غياب هذا الإستقلال يتوقع أن تقلل الدول الأخري شرائها منا إزاء تخفيض شراءنا منها، أى يتوقع أن انخفاض فى الصادرات، وبالتالى فإذا تحقق نمو فى قطاع فسوف يوازيه إنكماش فى قطاع آخر.

خامساً: الأمن القومى:

لما كانت هناك صناعات ضرورية من وجهة نظر الأمن القومى، فيجب فرض الرسوم الجمركية العالية بالشكل الذى يساعد على تكوين طاقة إنتاجية كافية فى هذه

الصناعات للامداد بالسلع الإستراتيجية، كى لا يصبح الدولة تحت رحمة مواردها فى الخارج وقت الحرب؛ وتحت رحمة أمان خطوط المواصلات التى قد يقطعها الأعداء عليها. وبناء على ذلك يصرف النظر عن الإعتبارات الاقتصادية وتكاليف الإنتاج وترتفع الأسوار الجمركية لحماية الصناعات الاستراتيجية.

وحيث أن المنافشة هنا تقوم على حجج سياسية وعسكرية، فإنها تدحض أى تحليل اقتصادى مهما كان ذلك التحليل مقنعاً، ولقد انبعت هذه السياسة بنجاح بالنسبة للكثير من الصناعات فى الكثير من الدول. وقد يكون من المفيد أن نشير إلى أن إتباع الدول الصغيرة لهذه السياسة مع ظروف إحتياجاتها العسكرية المحدودة، سيكون محاولة إنتحارية بدون أية فائدة فى العالم الحالى الذى فاقت فيه أسلحة الدمار الحديثة قدرة الدول الصغيرة على إنتاج السلاح.

سادساً : التعريفة العلمية

سادت فى حقبة ماضية من الزمن فكرة فرض «التعريفة العلمية» وهى عبارة عن قدر من الرسوم الجمركية يكفى لمعادلة تكاليف، الواردات مع تكاليف الإنتاج المحلى، وسوف يختلف بالتالى مقدار الرسوم من شحنة إلى شحنة تبعاً لاختلاف التكاليف، وقد سميت هذه التعريفة بالعلمية لأن المنادين بها كانوا يعتقدون أنها تضمن تحديد الرسوم الجمركية طبقاً لمعايير موضوعية غير متحيزة بدلاً من خضوعها للأهواء السياسية، كما أنها تشجيع على حرية التجارة وتدفع لمزيد من المنافسة. على أن المتحمسين لهذه التعريفة فاتهم أنها توقف عمل مبدأ التكاليف النسبية المقارنة والمزايا التى يرتبها لبعض الدول غيرها، وبالتالى تصحيح التجارة الدولية غير موضوع.

سابعاً: اعتبارات متنوعة

وبالإضافة إلى تقدم، فإننا نجد السياسة الجمركية تستخدم كأداة لتحقيق بعض الأهداف الاقتصادية، ولن ندخل فى تفاصيل ذلك، وإنما يكفى القول بأن الدولة قد تفرض رسوماً جمركية عالية على بعض السلع للأسباب التالية:

١- لأن تلك السلع كمالية ولا تريد الدولة التوسع فى استهلاكها.

٢- لأن الدولة تريد الحد من استيراد يلع معينة.

٣- لأن الدولة تعانى نقص العملات الحرة وتريد ادخارها للسلع الأهم.

٤- لأن الدولة تريد الحد من حجم الإستهلاك بصفة عامة.

٥- لأن الدولة تريد تحقيق موارد إضافية للضرائب..

٦- لأن الرسوم الجمركية تعتبر بطريق غير مباشر ضرائب على دخول وثروات الطبقة الثرية فى المجتمع.

٧- أن الرسوم الجمركية تستخدم فى خلق موقف أصعب للواردات من دولة وذلك لحساب دولة أخرى لا تفرض نفس الجمارك على وارداتها أولا تفرض بنفس المعدل.

تطبيق السياسة الجمركية:

تناولنا فى المبحث السابق الاعتبارات المختلفة المؤثرة فى رسم السياسة الجمركية، وكان حديثنا فى هذا الشأن يتسم بالعمومية، وإن كان قد بين وجهة النظر للرسوم الجمركية من زاوية الدول المتقدمة والدول غير المتقدمة معاً.

بفرض أن سياسة معينة قد اعتنقت فلا بد أن يكون هناك نظام إدارى معين لتطبيقها، وذلك النظام. وليس السياسات وفلسفة اتباعها. هو الذى يهم المشتغلين فى مجال التسويق الدولى بالدرجة الأولى. ومثل هذا النظام له ٣ أركان أساسية : الرسوم والسلع والدول، ولكل تقسيماته، وكل يرتبط بالركنين الآخرين فى علاقة مثلثة ، وسوف نتناولها جميعاً أدناه باختصار.

أولاً: تبويب الرسوم الجمركية

١- الرسوم العادية المنظمة، وهذه نوعان:

(أ) إما أن تحدد : كمبلغ ثابت على الوحدة (قطعة ، متر ، دستة ، كليو جرام .....ألخ) وتسمى ضريبةنوعية.

(ب) أو أن تحدد كنسبة ثابتة من قيمة السلعة المستوردة ، وتسمى ضريبة قيمية .

وكثيراً مايطبق النوعان فى الوقت فيفرض مثلا ٥ حنيهات على كل وحدة مضافاً إليهاً ١٠٪ من القيمة . وإدماج النوعين فى مصر يتم كثيراً بأن تحدد جداول التعريفة أسعار الأصناف الواردة وضريبة الوارد عليها فى نفس الوقت. فعلى سبيل المثال(١) يقيم القماش الحرير الطبيعى للكرافتات على أساس ١٠ جنيهات للمتر وتحصل الضريبة بواقع ١٠٠ ٪ والقماش النايلون للفساتين (المطبوع) على أساس ٨ جنيهات للكليو جرام وتحصل ضريبة الورد بواقع١٤٠٪ والقفاز الجلد على أساس ١,٥ جنية للزواج وتحصل ضريبة الوارد بواقع ١٠٠٪ وفى كل هذة الحالات يكون رقم الضريبة المدفوعة ثابتا بالنسبة للوحدات لأن قيمة الوحدة ثابتة فى نظر رجال الجمارك .

وعيب الضريبة ذات المبلغ الثابت بالنسبة للوحدة انها تكون مبالغا فيها بالنسبة للوحدات منخفضة الجودة ، وأقل من الواجب بالنسبة لغيرها . وهى فى حالة اتجاه الأسعار للارتفاع تصبح منخفضة للغاية وتفقد قيمتها كعنصر هام من عناصر التكلفة أو كوسلية لحماية الصناعة المحلية ، أما إذا انخفضت الأسعار فإنها تثير الاستغراب بسبب فحاشتها، وتصبح خاطئة بالتأكيد. لذلك فإن هناك اتجاها متزايداً بمختلف الدول إلى استخدام الضريبة القيمية لأن اثرها وأهميتها ثابتين مع تقلب الأسعار.

٢- الرسوم التصحيحية :

تلجأ معظم الدول إلى استخدام انواعا مختلفة من الرسوم لتصحيح أوضاع ضارة أو لإبطال مفعول الإجراءات التى اتخذتها أطراف أخرى والتى قد تضر بالدولة.

وأهم الأنواع ما يلى:

(أ) تفرض الرسوم أحيانا للرد على سياسة الإغراق، حيث قد تلجأ الدولة س مثلا إلى تصدير سلعتها إلى الدولة ص بأسعار تقل عن سعرها المحلى داخل الدولة المنتجة س،

ودوافعها فى ذلك قد تكون التخلص من المخرون السلعى الراكد أو لإضعاف المنافسة داخل الدولة ص أو الحصول على عملات أجنبية مع تحميل كل التكاليف الثابتة للمستهلك المحلى، وأيا كان السبب فقد تشعر الدولة ص بأن هذا الأسلوب ليس فى صالحها فترد بفرض رسوم جمركية عالية تبطل مفعوله.

(ب) قد تلجأ الدولة س إلى الدعم الحكومى- أو غيره - لإحدى صناعاتها وذلك لتمكينها من تخفيض أسعار التصدير بشكل ملموس لسبب أو لآخر، وإزاء هذا قد تلجأ الدول المستوردة من س إلى فرض رسوم وارد تعادل الدعم الحكومى أو تفوقه لإبطال مفعوله إذا كان ذلك الدعم فى غير صالحها.

(جـ) يحق لسلطات الجمارك فرض رسوم جزائية فى حالات المخالفات التى لا ترقى إلى مستوى يستدعى المصادرة. وليس هذا الحق متاحاً للجمارك فى كل الدول.

ثانياً: تبويب السلع:

لما كان عدد السلع التى تداولها فى الأسواق الدولية كبيرة جداً ودائم التغيير فلا يمكن أن يتضمن جدول التعريفة الجمركية كل السلع وبالتالى تبوب السلع تبعاً لطريقة أو أخرى فى مجموعات رئيسية وفرعية.

وعلى الرغم من أهمية توحيد أساس المقارنة ، فليس هناك حتى الآن نظام واحد للتبويب معترف به عالمياً ، وكانت الامم المتحدة قد أصدرت فى ١٩٥٠تبويباً [١] دعت لإستخدامه فى كل العالم وهو يقسم إلى ١٠ أقسام أساسية ،ثم صدر فى عام١٩٥٥ تبويب Brussls Tariff Nomenclature (BtN)

والذى قبلته والتزمت به أغلب دول أوربا ، وهو يقسم السلع إلى ٢١ قسماً رئيسيا، ثم أعدمت وثيقة لربط النظامين معاً بتحديد السلعة المقابلة فى النظام الآخر ورقمها

(١) سمى هذا التبويب SITC
إحتصارا لكلمات .Standard International Trade Classification

الكودى وذلك بالنسبة لجميع السلع الواردة فيهما، هذا ومازالت الولايات المتحدة وبريطانيا لا تلتزمان بأى من هذين التبويبين العالميين .

فى ٢٥ يناير ١٩٥٦ أقر المجلس الاقتصادى للجامعة العربية جدولاً موحداً للتبويب ، وانضمت مصر إلى الإتفاقية الخاصة بهذا الجدول الموحد وهو مأخوذ عن نظام(BTN) وبالتالى فهو يقسم السلع إلى ٢١ قسماً رئيسياً هى :

القسم الأول: حيوانات حية ومنتجات المملكة الحيوانية .

القسم الثانى : منتجات المملكة النباتية .

القسم الثالث : شحوم ودهون وزيوت (حيوانية ونباتية)، منتجات إذابتها ، دهون غذائية محضرة ،شموع من أصل حيوانى أو نباتى .

القسم الرابع : منتجات صناعة الأغذية ، مشروبات ،سوائل كحولية وخل ،تبغ.

القسم الخامس: منتجات معدنية .

القسم السادس : منتجات الصناعات الكيماوية والصناعات المرتبطة بها.

القسم السابع : راتنجات ولدائن صناعية ؛أثيرات وأستيرات السليلوز ،مصنوعات هذه المواد ،مطاط طبيعى أو تركيبى ومصنوعات .

القسم الثامن: جلود ، جلود فراء ومصنوعات هذه المواد مصنوعات مصارين...الخ.

القسم التاسع: خشب، فحم خشبى ومصنوعات خشبية، فلين ومصنوعاته أصناف صناعتى الحصر والسلال .

القسم العاشر: مواد مستعملة فى صناعة هذه المواد.

القسم الحادى عشر: مواد نسيج ومصنوعات هذه المواد.

القسم الثانى عشر: أحذية ، أغطية رأس ، مظلات مطر وشماسى ، أزهار اصطناعية ومصنوعات من شعر بشرى ، مراوح.

القسم الثالث عشر: مصنوعات من حجر أو أسمنت أو حرير صخرى .. مصنوعات من خزف ، زجاج ومصنوعات .

القسم الرابع عشر: لؤلؤ ، أحجار كريمةوشبه كريمة ، معادن ثمينه .. نقود .

القسم الخامس عشر: معادن عادية ومصنوعاتها.

القسم السادس عشر: آلات وأجهزة، معدات كهربائية، أجزاؤها.

القسم السابع عشر: معدات نقل.

القسم الثامن عشر: أدوات ،أجهزة للبصريات والفوتوغرافيا والسينما والقياس والفحص والطب والجراحة وأدوات وأجهزة دقيقة، أصناف صناعة الساعات، أدوات موسيقية، أجهزة تسجيل وإذاعة الصوت.

القسم التاسع عشر: أسلحة وذخائر وأجزاؤها.

القسم العشرون: أصناف مصنوعة منوعة غير مذكورة ولا داخلة فى مكان آخر.

القسم الحادى والعشرون: تحف فنية، قطع للمجموعات، وقطع أثرية:

ثالثاً: تبويب الدول:

(١) نظام الحد الأدنى والحد الأقصى:

تتضمن أغلب نظم التعريفة الحديثة خانتين لقيمة الرسم، إحداهما تطبق على الدول التى وقعت معها اتفاقيات أو منحت تخفيضات جمركية معينة،والثانية على غيرها من الدول.

(٢) نظام التعميم والتخصيص:

وطبقاً لهذا النظام يكون هناك جدول عمومى واحد للتعريفة يطبق على جميع الدول . فإذا كانت هناك دولة توقع معها اتفاقية تمنح بمقتضاها مزايا جمركية فيصدر لهذه الدولة جدول خاص بالواردات منها.

(٣) النظام الموحد:

وهنا يوجد جدول واحد يطبق على كل الواردات بصرف النظر عن البلد الذى استوردت منه، دون تفرقة من أى نوع ، وعيب هذا النظام الأساسى هو إنعدام مرونته، حيث نعجز عن منح أى تخفيض لأي دولة إلا إذا طبقناه على جميع الدول الأخرى، وتختفى الميزة التى أردنا خلقها .

هذا، وسوف نعود فى فصل لاحق لتناول الجوانب التكتيكية للرسوم الجمركية وطرق التقييم للسلع الواردة وإجراءات الجمارك......الخ.

الفصل التاسع
اتجاهات التكتل الاقتصادى
فى الأسواق الدولية

مقدمة :

لقد شهدت السنين التالية للحرب العالمية الثانية تحولاً بالغ الخطورة فى الأيديولوجية السياسية فى أوربا، فحتى ذلك الوقت كان الشعور السائد هو الحماس القومى داخل كل دولة، والمحافظة المستميتة على الاستقلال والانفصال القومى استناداً إلى الشعور بالتفرق العنصرى أو سعياً للتميز الاقتصادى، وترتب على ذلك أن كل دولة كانت تحاول حماية سيادتها بشتى السبل وأهمها سياسة الاكتفاء الذاتى؛ أما الاعتماد المتبادل بين الدول فكان شراً يجب تجنبه كلما كان ذلك ممكناً.

وبنهاية الحرب حدث التحول، بل فرصته الظروف، وتفوقت اتجاهات التعاون والتوحيد على اتجاهات التناحر والإنفصال، وبدات الدولة الأروبية تتنازل شيئاً فشيئاً عن فكرة السيادة والاستقلال القديمة لحساب أفكار التعاون الاقتصادى الأروبى الجديدة، وبدات أفكار التعاون تتجسد فى منظمات أروبية كان أهمها على الإطلاق منظمه السوق الأروبية المشتركة.

كان النجاح الباهر الذى أحرزته السوق الأروبية المشتركة دليلاً قاطعاً على أن مزايا وفوائد التكتل الاقتصادى نفوق كثيراً مغانم الإنفصال والانعزال بين الدول، وشجع ذلك الدول المختلفة فى العالم على التفكيرفى التكتل أيضاً أو على التمسك يتفكيرها السابق والمضى قدماً للاسراع فى تنفيذه.

مثل هذه التكتلات الاقتصادية تخلق أسواقاً ضخمة فى العالم تتجاوز الحدود السياسية للدول، ورغم أن هذه المحاولات لإنشاء أسواق فوق قومية قد تفيد من الناحية السياسية أو الاجتماعية إلا أن غايتها الأساسية هى دائماً تحقيق النفع الاقتصادى للدول المشتركة فيها.

والتكتل الاقتصادى من خلال الاتحادات الجمركية يرتبط مباشرة بوظيفة التسويق فى المشروع، حيث يسهم فى توسيع نطاق السوق أمام السلع المنتجة وحيث ييسر الحصول على المستلزمات بأسعار أرخص من دول أخرى . هذا وترتبط قوة الميل للتكتل بدرجة النمو الاقتصادى للدول المعينة، فلكما نمت هذه الدول وتقدمت، كلما زادت طاقتها على الانتاج ، وذلك يستلزم توسيع أبعاد السوق.

الآثار التسويقية للتكتل الاقتصادى:

على الرغم من أننا فتعرض فى أجزاء مختلفة من هذا الكتاب للآثار المترتبة على وجود التكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية كجزء لا يتجزأ من معالجتنا للموضوعات المختلفة، إلا أنه من المفيد أن نفرد هنا بعض الآثار الهامة التى قد لا تلقى اهتماماً مباشراً بالدرجة الكافية فى غيرة هذا المكان.

أولا - اتساع نطاق الفرصة التسويقية :

إن نشأة أسواق هائلة فوق قومية هى أهم النتائج التى تترتب على التكتلات الاقتصادية فيما بين الدول ، ومن الجائز أن أسواقاً كثيرة صغيرة لم يكن رجل التسويق الدولى يهتم بها أو يكثرت لغزوها ، ومن الجائز أن مثل هذه الأسواق الصغيرة قد تأخذ أهمية جديدة وتكتسب إبعاداً جديدة عندما تتكتل فيما بينها فتصبح سوقاً واحدة.

وعلى سبيل المثال فإن منظمة التجارة الحرة لأمريكا اللاتنية تضم ٩ دول يبلغ سكانها معاً قرابة المائتى مليون نسمة، والسوق الأروبية المشتركة يفوق حجم سكانها حجم سوق الولايات المتحدة ، والكوميكون تضم كل الدول الشيوعيةتقريباً . وتمثل سوقا هائلة . هذه الأمثلة توضح أبعاد الفرص التسويقية التى تتاح لرجل التسويق الدولى إذ ينجح فى التسويق بإحدى هذه الأسواق فوق القومية.

ولا يخفى أيضاً أن التكتل الاقتصادى يصاحبه فى العادة عناية بتسهيل المواصلات داخل السوق فوق القومية، وتحسين قنوات التوزيع، وتوفير وسائل وقنوات للترويج كافية، وكل ذلك يسهل فى عمل التسويق الدولى.

ثانياً - تزايد وحدة المشكلات التسويقية:

إن أى موقف تسويقى لابد وأن يتضمن عدداً من المشكلات الهامة أمام رجل التسويق، غير أن هناك عدداً من المشكلات التى ترتبط مباشرة بقيام التكتلات الاقتصادية، ونورد أهمها أدناه:

١- بالنسبة لرجل التسويق داخل التكتل فهو يواجه منافسة أكثر حدة من قبل الشركات المنافسة فى الدول الأخرى الأعضاء فى التكتل .

٢- بالنسبة لرجل التسويق خارج التكتل فإنه يجد صعوبة أكبر فى غزو سوق التكتل، حيث يميل أعضاؤه إلى تنمية التجارة فيما بينهم على حساب التجارة مع الدول غير الأعضاء.

٣- بالنسبة لرجل التسويق عموماً، يكون هناك ميل إلى افتراض التجانس فى جميع أجزاء السوق فوق القومية، وحقيقة قد يكون هناك بعض التشابه وقد يميل هذا التشابه إلى التزايد فى نطاقه بمرور الوقت، إلا أن التباين والاختلاف حتمى، وكل سوق فرعية داخل السوق فوق القومية تحتاج لاهتمام منفصل ومميز .

٤- قد تدخل فى توجيه السياسات فى التكتل اعتبارات سياسية فوق قومية مؤداها محاربة الشركات الأجنبية داخل السوق، وهذا يمثل عقبة جديدة أمام المصدرين من خارج التكتل.

٥- سوف يؤدى الحماس والعجلة لدخول السوق فوق القومية وتثبيت الأقدام فيها إلى توسع الكثير من الشركات فى طاقاتها الإفتتاحية لمقابلة الأبعاد طويلة الأجل للسوق، وقد يعنى ذلك تعطلا فيها فى الأجل القصير ، وبالتالى استعداد لتخفيض الأسعار يزداد مع مرور الوقت، وتنشأ حالة من الفوضى النسبية فى السوق. ومعنى ذلك بالنسبة لرجل التسويق خارج التكتل الاختيار بين دخول السوق الآن وهى غير مربحة، أو عدم دخولها أبداً؛ وكلا البديلين غير مبهج.

٦- لابد وأن تنشأ صراعات سياسية داخل التكتل مع مرور الوقت، وهذه قد تسبب مشكلات اقتصادية لرجل التسويق الدولى.

٧- الأسواق فوق القومية أكثر تعرضاً للتضخم من غيرها ، ومالم يأخذ رجل التسويق ذلك فى حسبانه ، فقد ينتهى به الأمر ناجحاً فى تنمية مبيعاته فاشلاً فى تجنب خسائره.

ثالثاً - خصائص البرنامج التسويقى:

من المؤكد أن الأسواق فوق القومية أكثر ديناميكية من الأسواق القومية أو أكثر قدرة على النمو ، وهاتان الخاصيتان تجعلانها أكثر صعوبة وأكثرة قوة أمام رجل التسويق من خارج التكتل .

لذلك يتوقع من رجل التسويق الدولى أن يصمم برنامجه التسويقى بالشكل الذى يلائم ظروف التكتلات وأهم الخصائص المطلوبة على الإطلاق هنا هى مرونه وسرعة الحركة والقدرة على التكيف مع سوق واحدة ولكنها متباينة الأجزاء.

وكنموذج للآثار المختلفة المتعلقة بالتسويق بطريق مباشر أو غير مباشر والتى تترتب على قيام التكتلات الاقتصادية سنلقى نظرة عاجلة على آثار السوق الأروبية المشتركة.

الآثار المترتبة على السوق الأروبية المشتركة.

أولا - حجم المشروع أكبر:

يمكن الآن زيادة حجم المشروع طالما أن الكفاية الإنتاجية تزيد والتكاليف تنخفض و يختلف مدى الاستفادة من زيادة حجم الإنتاج من صناعة لأخرى، ولكن كل الصناعات استفادت بشكل ملموس.

ثانياً - الاندماجات أكثر:

لا تتعارض الاندماجات بين الشركات مع اتفاقية السوق طالما أنها لا تكسر قواعد المنافسة المعروفة، بل إن هناك ترحيب بها بشرط أن تساهم فى زيادة الإنتاجية.

ثالثاً - تكلفة العمل أكبر:

على الرغم من تزايد حرية الحركة أمام العمال، فإن تكلفة العمل فى تزايد، والسبب فى ذلك هو التوسع فى الاستثمارات الرأسمالية بشكل يزيدعن معدل نمو القوى العاملة، مما أدى إلى حدوث نقص شديد فى الأيدى العاملة ، وبالتالى إرتفاع شديد فى تكلفة العمل ، خاصة وأن ارتفاع الأجور فاق بشدة ارتفاع الانتاجية. كانت الحصيلة الصافية فى كثير من الصناعات أن الزيادة فى تكلفة العمل سادت أو فاقت الوفورات الناجمة من الحجم الكبير للانتاج.

رابعاً- الأسعار أقل:

ساهمت إزالة الحواجز الجمركية بين الدول الأعضاء على تخفيض الأسعار وتنمية المبيعات بالنسبة للشركات الأ كفأ والتى زادت فى كفاءة استخدام طاقتها وتشجعت على تنميتها. بعبارة أخرى فإن السوق فوق القومية أزالت الجمارك وضغطت تكاليف الانتاج وأزالت المنافسة وكل ذلك معناه تخفيض الأسعار (وإن كان ارتفاع الأجور قد عكس الاتجاه فيما بعد).

خامساً- تكاليف النقل أقل :

اتجهت تكاليف النقل أيضاً إلى الانخفاض كنتيجة للتوحيد التدريجى لنظم النقل بين الدول الأعضاء.

سادساً- أساليب التسويق أحدث:

تأخر تطور التسويق فى أوروبا كثيراً عن تطوره فى الولايات المتحدة، إلا أن قيام السوق الأوروبية المشتركة أعطى التسويق دفعة هائلة إلى الأمام فتطورت الأساليب بسرعة مستفيدة بالتجربة الأمريكية التى سبقتها.

سابعاً- خشية البطالة أقل:

مع ازدياد النمو والتقدم الاقتصاديين داخل دول السوق ، اكتسب الناس ثقة أكبر فى أحوال البلاد، وتراجع شبح البطالة وتوارى إزاء النقص الشديد فى الأيدى العاملة، ومعنى ذلك أن الناس أصبحت أكثر اطمئناناً على مستقبلهم وأقل خوفاً من الزمن المجهول، فإذا أصبحوا كذلك فإن ميلهم إلى الادخار يكون أقل حيث يقبلون على الانفاق وتنقلب الآية من تفضيل للادخار الآن والانفاق فيما بعد إلى تفضيل للشراء الآن والدفع فيما بعد؛ ولا تخفى الآثار التسويقية الضخمة لمثل هذا الاتجاه بين المستهلكين.

ثامناً- تقارب مستويات الدخول:

إن الفارق الضخم بين الغني والفقير يتلاشى باستمرار ، فالفقير يزداد دخله سواء بالضمان الاجتماعى أو برامج الرعاية أو ارتفاع معدلات الأجور، والغني يتناقص دخله بفعل الضرائب التصاعدية، ومع اتساع هرم الدخول عند الوسط فإن الفوارق الطبقية تصبح أقل حدة وترجمتها إلى انماط استهلاكية متباينة تصبح أقل أيضاً.

تاسعاً: ميل الطبقة الأعلى للتميز أقل :

مع تزايد حجم الانتاج انخفضت التكاليف ومع تقدم التكنولوجيا أمكن تطوير المنتجات المنتجة فى ظل الحجم الكبير، بحيث أضحى لفرق بين المنتجات النمطية والمنتجات المصنوعة بطريقة حرفية غالية ضئيلاً ولا يبرر الفرق الكبير فى الثمن، ومعنى ذلك تزايد إقبال الطبقات الأعلى على المنتجات النمطية ، وهذا يوسع نطاق السوق رأسياً أمام رجل التسويق.

ما قصدنا من تحليلنا أعلاه إلا العرض الموجز لبعض آثار السوق الأوربية المشتركة ، لبيان أهمية فكرة التكتلات الاقتصادية وتأثيرها فى محيط التسويق الدولى كشرط لنجاح جهود التسويق الدولى ، ولا يخفى أن هناك آثاراً عديدة أخرى لم نوردها هنا لأن القصد كان التمثيل وليس الحصر .

التكتلات الاقتصادية فى العالم المعاصر:

وإتماما للفائدة سوف نتناول فى الجزء المتبقى من هذا الفصل عرضاً سريعاً للتكتلات الاقتصادية الاقليمية والدولية وذلك طبقاً للتقسيم التالى:[1]

أولا : التكتلات الاقتصادية الإقليمية:

- التكتلات الاقتصادية بين الدول العربية.
- السوق الأوربية المشتركة.
- المنظمة الأوربية للسوق الحرة.
- التكتل الاقتصادى لدول أوروبا الشرقية وآسيا .
- التكتلات الاقتصادية فى دول أمريكا اللاتينية .
- التكتلات الاقتصادية بأفريقيا .

ثانياً - التكتلات الإقتصادية الدولية:

- الإتفاقية العامة للتجارة والتعريفات (الجات).
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة الدولية.

أولا : التكتلات الاقتصادية الإقليمية

تتخذ التكتلات الإقتصادية الإقليمية عدة أشكال تختلف فيما بينها من حيث درجات الاندماج بين الأطراف المنظمة، ومن حيث أثرها على إقامة الوحدة الإقتصادية بين دول المنطقة.

ويفرق الاقتصاديون فى هذا الشأن بين خمسة اشكال.

---

(١) اعتمدنا على هذا الجزء بشكل أساسى على : أنور عبد الخالق، أثر السوق العربية المشتركة على صناعة المنسوجات القطنية فى ج.ع.م.، رسالة ما جستير، كلية التجارة بجامعة القاهرة ١٩٦٩.

(أ) منطقة التجارة الحرة:

وفى هذا الشكل من التكتل الاقتصادى تلتزم كل دولة مشتركة فى المنطقة بإلغاء الرسوم الجمركية المفروضة على السلع التي تستوردها من بقية الدول من الدول المشتركة.

وفى هذا الشكل أيضاً يصبح لكل دولة مشتركة الحق فى فرض الرسوم الجمركية على ما تستورده من الدولة الأخرى غير الأعضاء فى المنطقة دون الالتزام بتعريفة جمركية موحدة.

(ب) الاتحاد الجمركى:

ويتفق هذا الشكل من التكتل الإقتصادى الإقليمى مع الشكل السابق من حيث إلغائه الرسوم الجمركية والقيود الكمية على الواردات فيما بين الدول الأعضاء- ولكنه يلزم الدول الأعضاء باتباع تعريفة جمركية موحدة تفرض على الواردات من الدول غير الأعضاء.

(جـ) السوق المشتركة:

ويمثل هذا الشكل درجة أعلى من درجات التعاون الإقتصادى بين الدول الأعضاء إذ تختفى فيه كافة الحواجز المقيدة لحركات السلع المنتجة، وعناصر الإنتاج أيضاً.

(د) الاتحاد الاقتصادى:

وفى هذا الشكل لا يقتصر التعاون بين الدول الأعضاء على إزالة القيود المفروضة على التبادل التجارى وحركات رؤوس الأموال فحسب، بل يمتد ليشمل إلى جانب ذلك التنسيق بين السياسات المالية والنقدية للدول الأعضاء.

(هـ)الاندماج الإقتصادى الكامل:

وبمقتضى هذا الشكل تصبح إقتصاديات الدول الأعضاء المندمجة كأنها إقتصاد واحد، وتقوم فيما بينها بإنشاء سلطة قومية يكون لقراراتها فى الشئون الاقتصادية سلطة إلزام جميع الدول الأعضاء فى المنطقة.

وفيما يلى نتناول بصورة موجزة أهم التكتلات الإقتصادية الإقليمية فى العالم.

١- التكتلات الاقتصادية فى الدول العربية:

(أ) إتفاقية التبادل التجارى وتنظيم تجارة الترانزيت:

بدأت محاولات التعاون الاقتصادى الجماعى بين الدول العربية بعقد إتفاقية تسهيل التبادل التجارى وتنظيم تجارة الترانزيت التى أقرها المجلس الاقتصادى العربى فى دورته العادية الأولى فى سبتمبر ١٩٥٣ .

وقد صدق على هذه الإتفاقية حكومات كل من لبنان ، والأدرن ، ومصر والسعودية ، وسوريا ، والعراق ، والكويت.

وتنص أهم أحكام هذه الإتفاقية على:

- إعفاء بعض المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية من الرسوم الجمركية على أن يكون منشؤها أحد بلدان الأطراف المتعاقدة.
- معاملة بعض المنتجات الصناعية التي يكون منشؤها أحد بلدان الأطراف المتعاقدة معاملة تفضيلية بالنسبة لرسوم الاستيراد الجمركية. فتخضع لتعريفة جمركية منخفضة بنسبة.
- ٢٥٪ من التعريفة العادية المطبقة فى البلد العربى المستورد وذلك بالنسبة للمنتجات المدرجة فى الجدول (ب) الملحق بالإتفاقية
- ٥٠٪ من التعريفة العادية المطبقة فى البلد العربى المستورد وذلك بالنسبة المنتجات المدرجة فى الجدول (ج).
- لا تطبق بنود هذه الإتفاقية علي المواد الخاضعة لإحتكار حكومى فى أحد بلدان الأطراف المتعاقدة.
- البضائع التي تمنع أنظمة أحد الأطراف المتعاقدة إستيرادها تتعرض للمصادرة عند

إستيرادها من البلاد الأخرى، مالم يكن قد حصل على إذن سابق لنقلها بطريق الترانزيت إلى بلاد خارجة عن بلدان المتعاقدين.

- تتعهد الأطراف المتعاقدة بتسهيل حركة الترانزيت عبر بلادها لعموم وسائل النقل وفقاً للأنظمة المرعية والقواعد الجمركية فى البلد الذى تمر عبره تجارة الترانزيت.

(ب) إتفاقية الوحدة الإقتصادية:

وافق المجلس الاقتصادى بجامعة الدول العربية علي إتفاقية الوحدة الاقتصادية العربية بتاريخ ١٩٥٧/٦/٣ وتم التصديق عليها من حكومات كل من الأردن والعراق ، ومصر وسوريا والكويت واليمن.

وتهدف هذه الوحدة إلى قيام وحدة إقتصادية كاملة تدريجية بين الدول الأعضاء من أجل تنظيم العلاقات الاقتصادية بينها وتوطيدها على أسس تلائم الصلات الطبيعية والتاريخ القائمة بينها ، وتحقيق افضل السبل لازدهار إقتصادها وتنمية ثرواتها.

وقد تضمنت مواد هذه الإتفاقية:

(أ) تضمن هذه الوحدة للدول الأعضاء ولرعاياها على قدم المساواة :

- حرية إنتقال الأشخاص ورؤوس الأموال.
- حرية تبادل البضائع والمنتجات الوطنية والأجنبية.
- حرية الإقامة والعمل والاستخدام وممارسة النشاط الاقتصادى.
- حرية النقل والترانزايت واستعمال وسائل النقل والمرافق والمطارات المدنية.

(ب) للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف فإنه يتعين على الدول الأعضاء ما يأتى:

- جعل بلادها منطقة جمركية واحدة تخضع لإدارة موحدة وتوحيد التعريفة والتشريعات والأنظمة المتعلقة بها.

- توحيد سياسة الاستيراد والتصدير المتعلقة بها.

- توحيد أنظمة النقل الترانزيت .

- عقد الاتفاقات التجارية وإتفاقات المدفوعات مع البلدان الأخرى بصورة مشتركة.

- تنسيق السياسة المتعلقة بالزراعة والصناعة والتجارة الداخلية وتشريع العمل، والضمان الاجتماعى ، وتشريع الضرائب والرسوم الحكومية والبلدية وسائر الضرائب والرسوم المتعلقة بالزراعة والصناعة وتوظيف رؤوس الأموال بما يكفل مبدأ تكافؤ الفرص.

- تلافى إزدواج الضرائب والرسوم، ونتظيم السياسات النقدية والمالية والأنظمة المتعلقة بها تمهيداً لتوحيد النقد.

وقد جعلت الاتفاقية من وسائل تحقيق الوحدة الاقتصادية أن يصبح عقد الاتفاقات التجارية وإتفاقات المدفوعات من البلدان الأخرى بصورة مشتركة.

(جـ) تتعهد حكومات الأطراف المتعاقدة بألا تصدر فى أراضيها أية قوانين أو أنظمة أو قرارات إدارية تتعارض فى أحكامها مع هذه الإتفاقية أو ملاحقها.

(د) يتم تنفيذ هذه الإتفاقية على مراحل بما أمكن من السرعة.

وقد وضعت الإتفاقية على عاتق « مجلس الوحدة الاقتصادية العربية» الذى نصت على إنشائه، عبء وضع خطة عملية لمراحل التنفيذ وتحديد الإجراءات التشريعية والإدارية والفنية لكل مرحلة مع مراعاة بعض الحالات الخاصة فى البلاد العربية دون إخلال بأهداف الوحدة الاقتصادية العربية.

(جـ) السوق العربية المشتركة:

إتخذ مجلس الوحدة العربية الإقتصادية قراره بإنشاء السوق العربية المشتركة فى ١٩٦٤/٨/١٣ وذلك رغبة فى تحقيق التكامل الاقتصادى وتوحيد الجهود لتحقيق أفضل السبل لتنمية ثروات الأطراف المتعاقدة.

وقد صدق على إتفاقية السوق العربية المشتركة حكومات كل من الأردن والعراق وسوريا ومصر.

وتهدف السوق العربية المشتركة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١- حرية إنتقال الأشخاص ورؤوس الأموال.

٢- حرية تبادل البضائع والمنتجات الوطنية والأجنبية.

٣- حرية الإقامة والعمل والإستخدام وممارسة النشاط الاقتصادى .

٤- حرية النقل والترانزايت ، واستعمال وسائل النقل والموافق والمطارات المدنية.

وهذه الأهداف هى نفسها تلك التى نصت عليها المادة الأولى من إتفاقية الوحدة الاقتصادية:

وتتضمن أحكام السوق العربية المشتركة ما يلى:

١- تطلق حرية تبادل المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية والمنتجات الصناعية التى يكون منشؤها إحدى الدول الأطراف المتعاقدة.

٢- تثبت القيود المطبقة حالياً فى كل من الدول الأطراف المتعاقدة، وكذلك مختلف الرسوم والضرائب عند الإستيراد والتصدير بحيث لا يجوز لأية دولة منها فرض رسم أو ضريبة أو قيداً جديدا، أو زيادة الرسوم والضرائب والقيود المفروضة على تبادل المنتجات الزراعية أو الحيوانية أو الثروات الطبيعية أو المنتجات الصناعية بين هذه الدول.

٣- تطبق حكومات الأطراف المتعاقدة فيما بينها مبدأ الدول الأكثر رعاية فيما يتعلق بمبادلاتها التجارية مع الدول غير الأعضاء فى اتفاقية الوحدة الاقتصادية على الا يسرى ما جاء فى هذه المادة على الإتفاقيات الدائمة.

٤- لايجوز لحكومات الأطراف المتعاقدة فرض رسوم أو ضرائب داخلية على المنتجات

الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية والمنتجات الصناعية المتبادلة فيما بينها تفوق الرسوم أو الضرائب الداخلية المفروضة على المنتجات المحلية المماثلة أو علي مواردها الأولية.

٥- لا تخضع المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية والمنتجات الصناعية المتبادلة بين الأطراف المتعاقدة لرسم تصدير جمركى.

٦- لا يجوز إعادة تصدير المنتجات الزراعية والحيوانية والطبيعية والصناعية المتبادلة بين الأطراف المتعاقدة إلى خارج السوق ، إلا بعد موافقة الدولة المصدرة الأولى ما لم تكن قد أجريت عليها عمليات تحويل صناعية تكسبها صفة المنتجات الصناعية المحلية فى الدول المصدرة.

وسبب هذا هو رغبة الدول الأعضاء فى القضاء على الوساطة التجارية من جهة وعدم السماح بتغيير الاتجاهات التقليدية لتجارة الدول الأعضاء مع بقية دول العالم وإستفادة واحدة على حساب الأخرى من جهة أخرى.

٧- لا يجوز إعادة تصدير هذه المنتجات المتبادلة بين دول السوق إلى أى دولة طرف فيه إذ سبق للدولة المصدرة أن منحت دعماً لتلك المنتجات، وكان هناك إنتاج مماثل فى البلد المعاد التصدير إليه.

٨- عدم جواز منح دعم الصادارت من المنتجات الوطنية عندما يكون هناك إنتاج مماثل فى البلد المستورد للسلعة التي منح الدعم لها. إذ أن مثل هذا الدعم فى حالة السماح به - سيؤدى إلى جعل البضاعة مميزة عن تلك التى تنتج محلياً ، مما يؤدى إلى كساد الانتاج المحلى.

٩- إلى أن توضع جداول خاصة بالسوق العربية من قبل لجنة فنية خاصة تطبق الأحكام الآتية:

(أ) تخفض الرسوم الجمركية وكافة الرسوم الأخرى على المنتجات الصناعية التي يكون منشؤها إحدى الدول الأطراف المتعاقدة بواقع ١٠٪ سنويا تبدأ من أول عام ١٩٥٦ وتزاد إلى ٢٠٪ سنوياً إبتداء من عام ١٩٦٩ .

(ب) تعفى المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية الواردة فى الجدول (١) الملحق باتفاقية تسهيل التبادل التجارى وتنظيم تجارة الترانزيت وتعديلاتها الثلاث الأولى - والتى يكون منشؤها إحدى الدول الأطراف المتعاقدة، عند تبادلها فيما بينها من الرسوم الجمركية والرسوم والضرائب الأخرى.

أما المنتجات الزراعية والحيوانية والطبيعية الأخرى غير الواردة بالجدول المذكور فيسرى عليها تخفيض تدريجى بمعدل ٢٠٪ سنوياً من جميع الرسوم والضرائب من أول عام ١٩٦٥.

١٠- لكل دولة من الدول الأعضاء الحق في التقدم إلى مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بطلب استثناء بعض المنتجات من الأعضاء أو التخفيض أو التحرير من القيود، وللمجلس أن يقر هذا الاستثناء وأن يحدد مفعوله لفترة زمنية محددة.

١١- إلى أن يتم إنشاء إتحاد مدفوعات عربى وصندوق نقد عربى للأطراف المتعاقدة بحيث تصبح عملاتها قابلة للتحويل فيما بينها تطبق الأحكام التالية:

(أ) تتم تسوية المدفوعات المتعلقة بقيمة السلع والخدمات المتبادلة بين المتعاقدة وفقاً لاتفاقات الدفع الثنائية المعمول بها بين كل من هذه الدول.

(ب) فى حالة عدم وجود دفع ثنائى بين دولتين من الأطراف المتعاقدة تتم تسوية المدفوعات بينهما بالدولار أو الاسترلينى أو بأية عملة قابلة للتحويل مقبولة لدى الطرفين، وفى هذه الحالة تتعهد كل من الدولتين بالسماح بتحويل جميع المبالغ المستحقة للبلد المصدر دون أدنى تأخير .

٢- السوق الأوربية المشتركة:

فى مارس ١٩٥٧ وقعت إتفاقية الاتحاد الإقتصادى الاروبى (السوق الأوربية المشتركة) بين ست دول هى: فرنسا - ألمانيا الغربية - إيطاليا - هولندا - بروكسل - لوكسمبرج [١]

وتهدف إتفاقية السوق الأوربية المشتركة إلى تحقيق غرضين :

(أ) غرض اقتصادى :

يهدف إلى تكوين إتحاد جمركى من الدول الأعضاء بحيث تصبح جميع أراضيها أرضاً جمركية واحدة يتم تبادل السلع داخلها سواء المنتجة محلياً أو المستوردة دون عوائق تحدها. وكذلك تخضع صادراتها لسياسات موحدة لا تمييز فيها بين دولة وأخرى.

كمايهدف إلى تطبيق سياسات مشتركة فى مجالات التجارة الخارجية والزراعية والنقل ، وتوحيد السياسات الاقتصادية والاجتماعية للدول الأعضاء ، وكفاية حرية انتقال الخدمات وروس الأموال والأشخاص بين الدول الأعضاء.

(ب) غرض سياسى :

وهو محاولة إحلال الاستعمار السياسى والإقتصادى فى المستعمرات السابقة محل الاستعمار العسكرى والسياسى المكشوف الذى أصبح لا يلائم الظروف الدولية الحالية.

ومن أهم نصوص هذه الاتفاقية ما يلى:-

بالنسبة للمبادلات التجارية داخل نطاق السوق:

(أ) إلغاء الحواجز الجمركية إطلاقاً خلال فترة الإنتقال التى تختلف بين ١٢ ، ١٥ عاما وتخفيض التعريفة الجمركية بين الدول الأعضاء إعتباراً من أول يناير ١٩٥٩ بنسبة ١٠٪ على ثلاث دفعات.

---

(١) انضمت مؤخرا (يناير ١٩٧٢) أربع دول أخرى من بينها المملكة المتحدة.

(ب) إلغاء قيود الحصص على الواردات بين الدول الأعضاء.

(ج) إلغاء القيود على حرية إنتقال العمل ورؤوس الأموال، وإنشاء نظام يكفل المنافسة الحرة داخل السوق.

(د) عدم عقد إتفاقيات بين المنتجين بقصد التأثير على الإنتاج أو الحد من المنافسة، وخطر منع المساعدات الحكومية للمؤسسات والهيئات بما يضر بمبدأ المنافسة الحرة داخل السوق.

(هـ) عدم إتباع سياسة الإغراق داخل السوق، وللبلد العضو الذى يضار من هذه السياسة أن يتخذ من الإجراءات ما يراه مناسباً للمحافظة على مصالحه .

(ز) إنشاء بنك إستثمار أوربى لضمان إستمرار النمو والتوازن داخل دول السوق، كذلك تحديد الصناعات القائمة، إما لتزويدها بالآلات الحديثة أو تحويل نشاطها إلى نواحى إنتاج أخرى.

(ح) تكوين هيئة أوربية زراعية تتولى رسم سياسة زراعية مشتركة بين الدول الأعضاء.

بالنسبة للمبادلات خارج نطاق السوق:

(أ) وضع تعريفة جمركية موحدة لجميع الدول الأعضاء تحدد المتوسط الحسابى لتصاريف الدول الأعضاء فى السوق فى يناير ١٩٥٧ .

(ب) تطبيق التعريفة الجمركية الموحدة على المبادلات مع الدول الغير أعضاء تدريجيا بنسبة ٣٠٪ من الفرق بين التعريفة الوطنية والتعريفة الموحدة، بحيث تصبح هذه التعريفة هى المطبقة على واردات الدول الأعضاء فى نهاية فترة الانتقال.

ومع ذلك يجوز منح أى من الدول الأعضاء الحق فى الاستيراد من دولة ثالثة بتعريفة مخفضة أو معافاة، أو حتى إيقاف تحصيل الرسوم الجمركية كلياً أو جزئياً.

(جـ) لكل دولة من الدول الأعضاء منفردة الحق فى إتخاذ التدابير الاحتياطية التي تراها لموازنة ميزان مدفوعاتها إذا واجهت صعوبات خطيرة.

٣- المنظمة الأوربية للسوق الحرة:

وتتكون هذه المنظمة من بريطانيا والدول التى ترتبط معها بتجارة واسعة وهى الدانمارك والسويد والنمسا وسويسراوالبرتغال.

وتهدف هذه المنظمة إلى زيادة التعاون الاقتصادى بين دول غرب أوروبا عن طريق إزالة قيود التجارة فيما بينها وحماية المنتجات الصناعية بنسبة ٢٠٪ إعتباراً من أول يوليو ١٩٦٠، على أن يتم إلغاؤها نهائياً فى موعد أقصاه أول يناير ,١٩٧٠

ومن أهم الأسس التى تضمنتها إتفاقية إنشاء هذه المنطمة ما يلى:

(أ) إلغاء الرسوم على التصدير فى موعد غايته أول يناير ,١٩٦٢

(ب) إلغاء القيود الكمية على الاستيراد والتصدير بين الدول الأعضاء.

(جـ) حظر منع إعانات للصادرات وكذلك أى مساعدات يكون لها تأثير معوق للحصول على الفوائد التى تترتب على الاتفاقية بسبب إلغاء الرسوم الجمركية والقيود الكمية.

(د) حظر سريان التخفيضات الجمركية على الواردات من السلع التى تسدد رسومها عند إعادة تصديرها فى إحدى الدول الأعضاء.

(هـ) لكل دولة عضو أن تحتفظ بتعريفتها الجمركية وسياستها الحصصية تجاه الدول الأعضاء.

(و) تأمين المنافسة الحرة بين الدول الأعضاء وتحقيق العمالة الكاملة فيها، وإستغلال موارد الدولة بطريقة تكفل تساوى الفرص أمامها.

(ز) على الدول الأعضاء أن تتبع سياسات اقتصادية ومالية من شأنها تقوية المنظمة وتحقيق أهدافها.

هذا ويلاحظ مما سبق أن هذه المنظمة ليست إتحاداً جمركياً فهى تترك الحرية لكل دولة عضو الاحتفاظ بتعريفتها الجمركية.

٤- التكتل الاقتصادي لدول أوربا الشرقية وآسيا:

ويطلق على هذا التكتل اسم «الكوميكون» ويضم الاتحاد السوفيتى - تشيكوسلوفاكيا - ألمانيا الشرقية - رومانيا - المجر- بلغازيا - بولندا - منغوليا .

وقد انشئ هذا التكتل عام ١٩٤٨ بهدف ربط إقتصاديات الدول الشيوعية بالاقتصاد السوفيتى لتقليل إعتماد دول هذا التكتل فى تجارتها الخارجية على دول أوربا الغربية.

واقتصر نشاط هذا التكتل على التعاون الفنى بين أعضائه، ثم أخذت أغراض الكوميكون تتطور تبعاً للظروف الاقتصادية والسياسية الخاصة بالدول الأعضاء خاصة بعد النجاح الذى حققته السوق الأوربية المشتركة.

وقد اتفقت الدول الأعضاء فى «الكوميكون» على الأسس التالية :

(أ) العمل على زيادة التعارن فيما بينها من أجل تحقيق التمو الاقتصادى السريع لها جميعا، ورفع الكفاية الإنتاجية بغية خفض تكاليف الإنتاج لإمكان المنافسة فى السوق الخارجية دون أن يتحمل الاقتصاد القومى للدول الأعضاء أعباء فروق الأسعار بين تكاليف الإنتاج المحلى فيها وأسعار البيع فى الخارج.

(ب) وضع برامج للتنمية فى الدول الأقل تقدماً من باقى الأعضاء وذلك الوصول بها إلى المستوى الاقتصادى المتقارب مع غيرها من الأعضاء.

(جـ) تنسيق المعاملات المالية وتنظيمها لتسوية الفروق الناشئة عن التبادل فيما بينها وبين الدول الخارجية.

وتحقيقاً لهذه الأسس تم الاتفاق على إنشاء بنك يتولى تمويل عمليات التجارة الخارجية للدول الأعضاء وتنظيم المدفوعات بينها منعاً من إختلال موازين حساباتها ثم تلا ذلك إتفاق في سبتمبر ١٩٦٣ على توحيد الرسوم الجمركية التى تفرضها الدول الأعضاء على الواردات من الخارج كخطوة أخرى نحو إقامة سوق مشتركة فيما بينها.

٥- التكتلات الاقتصادية فى دول أمريكا اللاتينية :

منطقة التجارة الحرة لأمريكا اللاتينية:

تكونت هذه المنظمة بموجب معاهدة مونتفيديو فى فبراير ١٩٦٠ من الدول الآتية: المكسيك - البرازيل - الأرجنتين - شيلى - براجواى - أورجواى - كولومبيا - بيرو - أكوادور.

وتهدف هذه المنظمة إلى زيادة حجم التبادل التجارى بين أعضائها وذلك عن طريق تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات وتنظيم المدفوعات بينها.

(ب) السوق المشتركة لدول أمريكا الوسطى :

وتضم هندوراس - نيكاراجوا - كوستاريكا - جواتيمالا - سلفادور.

تهدف هذه السوق إلى:

١- إلغاء جميع القيود الجمركية والقيود الكمية وقيود الاستيراد والتصدير بين الدول الأعضاء فى موعد غايته عام ,١٩٦٦

٢- توحيد التعريفات الجمركية تجاه العالم الخارجى.

٣- العمل على تحقيق تكامل صناعى بين الدول الأعضاء فى السوق للاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير ومنعاً للمنافسة الضارة بين الدول الأعضاء داخل وخارج السوق .

٤- العمل على تنسيق السياسات المالية والاقتصادية للدول الأعضاء لتسوية المعاملات بينها بما يمنع حدوث عجز فى موازينها الحسابية.

٦- التكتل الاقتصادى بأفريقيا :

تمثلت ظاهرة التكتل الاقتصادى فى افريقيا فى عدة صور. فقد انشئت السوق المشتركة بين دول شرق افريقيا منذ كانت هذه الدول خاضعة للحكم البريطانى. وتكون الاتحاد الجمركى والاقتصادى لأفريقيا الوسطى ويضم جمهورية وسط أفريقيا - تشاد- الكونغو برازافيل - الجابون- الكاميرون. كما انشئت منطقة التجارة الحرة بين دول غرب أفريقيا.

ثانيا : التكتلات الاقتصادية الدولية

١-الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات)

أسفرت المناقشات التي تمت فى جنيف عن إبرام هذه الاتفاقية ووقعت عليها ٢٣دولة فى أكتوبر ١٩٤٧ وتم وضعها موضع التنفيذ فى يناير ,١٩٤٨

ومن الدول المنضمة إلى الجات:

الولايات المتحدة - اليابان - السويد - النرويج - هولندا - بلجيكا - لوكسمبرج - فنلندا - فرنسا - ألمانيا - بريطانيا - النمسا - الدانمارك - إيطاليا- اليونان - تركيا - تشيكوسلوفا كيا - كندا - إستراليا - البرازيل - كوبا - شيلى - أورجواى - الدومنيكان - سيلان - الهند - بورما - الملايو - غانا - أندونيسيا - نيكاراجوا - باكتسان - بيرو - إتحاد جنوب أفريقيا - هاييتى - نيوزيلندا - نيجيريا - البرتغال - إتحاد روديسيا - تنجانيقا - ترنداء - إسرائيل - كمبودبا - أوغندا - الأرجنتين - سويسرا - تونس - يوغسلافيا - مصر - بولندا - أسبانيا .

وفى عامى ١٩٥٤ - ١٩٥٥ تم تعديل كثير من مواد الاتفاقية بما يسمح للدول النامية من التحرر من تطبيق الالتزامات المنصوص عليها بشروط معينة ، حتى تتمكن هذه الدول من تدعيم وتنمية إقتصادها فى الوقت الذى يكون لها فيه الحق فى التمتع بجميع مزايا الاتفاقية المقررة لجميع الأعضاء. كما إستهدف التعديل إزالة العقبات التى كانت تحول دون إنضمام كثير من الدول ، وعلى الأخص الدول النامية .

وتهدف هذه الاتفاقية إلى:

(أ) العمل على زيادة الإنتاج وتبادل السلع بين الدول.

(ب) المعاونة فى تنمية مصادر الثروة فى العالم.

(ج) تشجيع التنمية الاقتصادية.

(د) إمتصاص البطالة .

(هـ) زيادة الدخل القومى ورفع مستوى المعيشة .

ومن بين المواد التى تضمنتها هذه الاتفاقية ما يلى:

١- في حالة عدم إتفاقات تتصل بتسهيل التبادل التجارى بين إحدى الدول الأعضاء وبين دولة أخرى سواء كانت هذه الدولة الأخرى عضواً فى المنظمة أو غير عضو - تستفيد منها تلقائياً بقية الدول الأعضاء.

٢- تبادل التخفيضات الجمركية- سواء عن طريق مباشر نتجية المفاوضات الجمركية بين أى دولتين من الدول الأعضاء أو نتيجة للامتيازات الجمركية الجماعية التى تسفر عنها مؤتمرات التعريفة الجمركية التى تعقد داخل نطاق اللجان. أو عن طريق غير مباشر وهو التطبيق التلقائى المتعدد الأطراف لشرط الدولة الأولى بالرعاية.

٣- حظر فرض قيود على كمية الواردات والصادرات . ومع ذلك أجازت الاتفاقية حق الدولة العضو فى فرض القيود والكمية وفق سياستها فى التنمية،كما سمحت الدول باتخاذ إجراءات وقائية للحد من الواردات لاعتبارات خاصة بميزان المدفوعات مادام الغرض هو رفع مستوى المعيشة لشعوب تلك الدول.

وذلك بشرط :

(أ) أن تعمل الدولة علي تخفيض القيود التى فرضتها على الاستيراد كلما تحسن مركز ميزان مدفوعاتها.

(ب) أن تعمل الدولة على زيادة حجم التجارة الخارجية.

٤- عدم السماح لأى من الدول الأعضاء باستعمال إعانة التصدير وسيلة تستولى بموجبها على قدر يزيد من نصيبها العادى فى التجارة الدولية .

٥- منع عمليات الاغراق التى يترتب عليها دخول منتجات إحدى الدول الأعضاء إلى

أسواق دولة أخرى عضو بوسائل يلحق ضرراً ببضاعة مماثلة فى الدول المستوردة أو يؤخر إنشائها ، والسماح بفرض رسم مضاد للاغراق فى هذه الحالة.

٦- يحظر إستخدام الوسائل التشريعية لفرض الضرائب الداخلية بالنسبة للمنتجات المستوردة بطريق مباشر أو غير مباشر لحماية الإنتاج المحلى أو تمييزه عن السلع المستوردة.

٧- أباحت الاتفاقية مبدأ قيام منشآت إقتصادية تتبع الدولة، وكل ما يشترط الالتزام به فى هذه الحالة هو أن تتبع هذه المنشآت مبدأ عدم التمييز فيما يتعلق بالصادرات والواردات والشراء والبيع في السوق الداخلى .

وقد ألزمت الاتفاقية الدول الأعضاء الآتى:

(أ) عدم فرض قيود أو اتباع وسائل تفضيلية من شأنها الحد من الواردات أو منع الاستيراد من دولة عضو دون دولة أخرى.

(ب) العمل على تخفيض التعريفة الجمركية أو على الأقل عدم زيادتها فى مواجهة الدول الأعضاء.

(ج) عدم منح إعانات للصادرات فى أى صورة من الصور بقصد زيادتها على حساب الدول الأعضاء.

(د) سريان جميع الامتيازات الممنوحة لأى دولة ثالثة، سواء كانت هذه الدولة الثالثة عضواً فى الجات أو غير عضو فيها.

ويجوز للدول الأعضاء أو بعضها التحلل من هذه الالتزامات، إذا كانت ظروفها الاقتصادية تتطلب ذلك، كما هو الحال بالنسبة للدول النامية، أو فى حالة الانتقال من ظروف الحرب أو السلم.

وقد تفرعت من منظمة الجات ثلاث لجان رئيسية دائمةهى لجنة التعريفات الجمركية، لجنة المنتجات الزراعية، لجنة مشاكل الدول النامية.

وتختص كل منها بدراسة الوسائل والمقترحات المؤدية إلى إيجاد حل لكل مشكلة من المشاكل الرئيسية الآتية:-

(أ) العمل على خفض التعريفات الجمركية.

(ب) إيجاد حلول لمشاكل تسويق المنتجات الزراعية.

(جـ) عدم إغفال مشاكل الدول النامية.

٢- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية:

بالرغم من الجهود التى تبذلها الدول النامية فى تنمية اقتصادياتها ورفع مستوى معيشتها ، إلا أن هناك عوامل خارجية تعوق هذه الجهود ومن أهمها :

- منافسة البلاد المتقدمة لها فى مجال المنتجات الصناعية وتناقص نصيبها وتذبذب هذه الحصيلة.
- عدم كفاية حصيلة صادراتها بالنسبة لاحتياجاتها من الواردات، وتذبذب هذه الحصيلة.
- صعوبة حصولها على قرض بالشروط المناسبة.

ولهذا قررت الجمعية العامة للأمم المتحدة عقد مؤتمر التجارة والتنمية فى جنيف خلال المدة من ٢٣ مارس إلى ١٦ يونيه عام ١٩٦٤ تم فيه بحث المشاكل التى تعوق الدول النامية وتحد من إمكان زيادة صادراتها وتنمية تجارتها الدولية ومن أهمها : مشاكل تجارة المواد الأولية، والتجارة فى السلع المصنوعة ونصف المصنوعة، ومشاكل التمويل والهيكل التنظيمى للتجارة الخارجية، وعلاقة التجارة الدولية بالتخطيط القومى والتكتلات الاقتصادية الاقليمية ، والدولية .

ومن بين توصيات المؤتمر :

(أ) بالنسبة لتجارة المواد الأولية :

١- عدم قيام الدول المتقدمة بفرض قيود جمركية أو حصصية أو مالية جديدة ، والعمل على تخفيض هذه القيود أو إلغائها حتى تتهيأ للدول النامية فرص زيادة صادراتها .

٢- عدم توسع الدول المتقدمة فى انتاج الألياف الصناعية حتى لايضر هذا بصادرات الدول النامية من الألياف الطبيعية .

٣- إيجاد تنسيق بين سياسات الدول النامية بالنسبة لتجارتها الخارجية لمنع أى تعارض بينها وإنشاء لجنة للاتفاقات السلعية ودراسة الحد من التقلبات فى الأسعار حتى تزيد حصيلة الدول النامية من التصدير .

(ب) بالنسبة لتجارة السلع المصنوعة :

١-أوصى المؤتمر بضرورة عمل الدول النامية على تخفيض تكاليف إنتاجها من السلع المصنوعة ونصف المصنوعة حتى تلقى رواجاً فى تسويقها خارجياً .

٢- إنشاء وكالة صناعية متخصصة لدراسة ومعالجة مشاكل وتسويق المنتجات المصنعة وتسويقها وتحديد أنواع الصناعات الخفية التى يمكن أن يمكن أن تقصر على الدول النامية.

(جـ) بالنسبة لمشاكل التمويل :

١- أوصى المؤتمر بضرورة أن تخصص الدول المتقدمة إقتصاديا ١٪ على الأقل من دخلها لإقراض البلاد النامية محسوبا على أساس استبعاد التسديدات والإلتزامات التى تدفع من الدول النامية الى تلك الدول .

٢- زيادة معدلات التنمية فى الدول النامية عن ٥٪ حتى تتمكن من تحقيق فائض فى الدخل القومى يمكنها من زيادة الانتاج بمعدلات تفوق الزيادة فى عدد السكان.

٣ - تخفيض سعر الفائدة على ديون الدول النامية وسدادها على آجال طويلة وزيادة التسهيلات التى يقدمها صندوق النقد الدولى لهذة الدولة لمواجهة ما يصيبها من عجزفى حصيلة صادراتها .

(د) بالنسبة للتجارة الدولية والتنمية :

١- أوصى المؤتمر بوضع تقسيم دولى للانتاج الزراعى والصناعى يكفل تحقيق تنمية إقتصادية للبلاد النامية وتنوع صادراتها لتضيق التفاوت بين إقتصادياتها و اقتصاديات الدول المتقدمة .

٢ - تشجيع صادرات الدول النامية من السلع المنظورة وغير المنظورة .

٣ - عدم مطالبة الدول المتقدمة للدول النامية بتطبيق مبدأ المعاملة بالمثل وذلك حماية للصناعات الناشئة فى الدول النامية .

(هـ) بالنسبة للتكتلات الإقتصادية :

١- أوصى المؤتمر بألا يكون التكتل الاقتصادى للدول المتقدمة سبباً فى إلحاق الضرر بالدول الأخرى .

٢- تشجيع التكتلات الاقتصادية والإقليمية على أساس أنها وسيلة للتوسع فى التبادل التجارى.

الباب الثالث

التحليل والتنظيم فى خدمة التسويق الدولى

مقدمة

يبدو أن الحركة المستمرة هى أهم صفات الأسواق العالمية، حيث لا تبقى على حالها أبداً؛ فالقوى الديناميكية بها تتغير باستمرار ، وتتبادل مراكز الغلبة والسيادة ، والعادات والتالقيد فى أى مكان وتخضع للتطور المستمر وتطور العادات والتالقيد معناه تغير ملامح السوق ، وبالتالى تغير أبعاد الفرص فيه.

وتستوجب الحركة المستمرة فى الأسواق العالمية أن يقوم رجل التسويق الدولى بالتقييم المستمر لتلك الأسواق، وأن يعيد تنظيم جهوده بالشكل الذى يتلاءم ونتجية التقييم، وهاتان المهمتان هما محور اهتمامنا فى هذا الباب.

والفصلان العاشر والحادى عشر يحددان الخطوط الرئيسية لأسلوب تقييم الفرص التسويقية فى الأسواق الخارجية، ويناقشان المشكلات الخاصة بهذا التقييم بسبب كونه متعلقا بأسواق أجنبية، وكذلك المشكلات الفريدة التى تواجه لاحث التسويق عند التنبؤ بحجم الصادرات إلى الأسواق الأجنبية.

أما الفصلان الثانى عشر والثالث عشر فقد خُصصا لمعالجة مشكلات تنظيم الجهود فى التسويق الدولى لمواجهة العالم المتغير إن مشاكل التنظيم وإعادة التنظيم لها طابع خاص فى نطاق التسويق الدولى، وهى أيضاً مشاكل عديدة، وسوف نعالج منها فى هذا الباب مشكلتين فقط، الأولى هى تنظيم عمليات الاستيراد والتصدير، والثانية هى تنظيم وإدارة جهاز رجال البيع.

الفصل العاشر

تقييم الفرص التسويقية فى الأسواق الخارجية

مقدمة:

التسويق فلسفة وأسلوب ، وهو كفلسفة يعنى أن توجه كل أنشطة وجهود المشروع من وجهة نظر إحتياجات السوق، وهو كأسلوب يعنى تحديد أفضل السبل التى يمكن بها أن تنتج من السلع والخدمات ما يشبع حاجات المستهلكين ثم توزيع تلك المنتجات عليهم، من هذا تتضح لنا أهمية التعرف على الأسواق، بكل ما يعنيه التعرف من توجيه أسئلة والحصول على أجوبة، كذلك تتضح لنا أهمية تقييم برامجنا التسويقية من حيث درجة ملاءمتها للأسواق .

وسواء فى هذا التعرف أو التقييم ، فمن المؤكد أننا بحاجة إلى قدر غير يسير من البيانات الكافية والدقيقة ، فتلك هى التى تحدد لنا أبعاد الصورة ومعيار التقييم .

وهذه البيانات هى التى تمثل الأساس الذى نبنى عليه كل القرارات ، ونخطط فى ضوئه كل البرامج ، وبدونها نعجز عن التأكد من القرارات التى اتخذناها .

وبحوث التسويق هى النشاط الخاص بتوفير تلك البيانات وتحليلها والتوصل إلى التوصيات المبنية على ذلك التحليل كى نتمكن من ترشيد اتخاذ القرارات ، فرجال بحوث التسويق لا يتخذون القرارات بأنفسهم ، إنما هم يوفرون الأساس العلمى الذى يمكن للمدير التنفيذى أن يبنى قراراته عليه، وقد تطورت مجالات بحوث التسويق وأهميتها مع مرور السنين خلال القرن الحالى، وأصبحت فرعاً قائماً بذاته مع فروع التسويق ، وتعد دراسة السوق من أهم نشاط جهاز بحوث التسويق، وهذا ما سوف نوليه عناية أساسية فى بحثنا نظر دراسة الأسواق الأجنبية.

والهدف هنا ليس الخوض فى التعريفات والتحديدات أو بيان أهمية الدراسات والبحوث ، وإنما هو محاولة تناول الجانب التطبيقى لدراسة الأسواق الأجنبية، من

وجهة نظر باحث التسويق الذى يواجهه مدير التسويق بالسؤال «ماذا يمكنك إخبارى عن السوق ؟».

وكثيراً مالا يكون هذا السؤال بريئاً كل البراءة، وإنما يوجه بشئ من التحدى أو الاستخفاف من قبل رجل الإدارة الذى لا يؤمن بجدوى بحوث التسويق. كذلك من النادر أن يكون السؤال منبعثاً من نظرة علمية منظمة من قبل إدارة واعية لا تواجهها أية مشاكل، فالغالب الأعم ألا تدرك الإدارة حاجتها إلى بحوث التسويق، إلا إذا وقعت فى مشكلة ، وقد تكون المشكلة هى التدهور السريع فى المبيعات أو فشل المنتج الجديد الذى قد جاء متأخراً ، فكل ما يستطيع باحث التسويق عمله بالنسبة للفشل هو تحليله ثم دفنه، مع تنبيه الإدارة إلى عدم الوقوع فى نفس الخطأ مرة أخرى، فإذا كانت الشركة قد نجت من المشكلة فإن إدارتها تستطيع الآن أن تدرك أهمية استخدام بحوث التسويق فى المستقبل، ولعله من المؤسف ، وربما من الحتمى أيضاً، أن أغلب الشركات لا تتعرف على بحوث التسويق إلا عن هذا الطريق.

على أية حال ، يجب على باحث التسويق أن يكون قادراً على تحديد ملامح وأبعاد الأسواق المختلفة، تحديده لتلك الملامح والأبعاد تنبنى على الدراسة والتقييم للفرص التسويقية المتاحة فى تلك الأسواق.

لعل أفضل تحديد لجوهر العمل التسويقى هو أنه محاولة تحديد وتنمية حاجات المستهلك، ثم العمل على إشباعها مع تحقيق الربح للمنشأة، والمشكلة هى فى إمكانية تكييف جهود المنشأة (أو الدولة) بما يحقق إشباع تلك الحاجات على أكمل وجه، على أنه من الخطأ أن نتصور أن المنشأة قادرة على إشباع كل الحاجات لكل المستهلكين، وحتى لو كانت قادرة ، فأغلب الظن أن محاولتها ذلك لن تكون أفضل طريقة لاستغلال مواردها وإمكانياتها ، بمعنى أن على المنشأة أن تدرس الحاجات وتقيمها وتربط تلك الدراسة بدراسة مماثلة لإمكانياتها ومواردها، ثم تحاول اختيار

بعض الحاجات لبعض المستلكين لتمثل بالنسبة لها الفرصة التسويقية التى ستعمل على استغلالها، إنك لا تستطيع أن تكون كل شئ لكل الناس ، وإنما الطريق المنطقى هو أن تركز على شئ ما أو عدة أشياء تستطيع فيها أن تتفوق على غيرك، واختيار هذا الشئ أو الأشياء هو ما نقصده بتقييم الفرص التسويقية.

معنى الفرصة التسويقية :

ما هو معنى الفرصة التسويقية ؟الفرصة ترتبط بحاجة ، حاجة لدى المستهلك (النهائى أو الصناعات)، بمعنى أن الحاجات تنشئ الدوافع على الاستهلاك ، على أن الحاجة فى حد ذاتها لا تمثل فرصة ما لم تدعم بالرغبة فى إشباعها ، والقدرة على إشباعها من جانب المستهلك، فالمستهلك قد تتوافر لديه الحاجة، ولكن الرغبة والقدرة غير متوافرين، وبالتالى فليست هناك حتى الآن فرصة تسويقية ومع ذلك فمن الممكن فى كثير من الأحيان أن يتخذ المشروع دوراًأكثر إيجابية، فيعمل على تنمية الحاجات ، ويعمل بجهوده على التأثير فى أنماطها وترتيبها، فيحول الحاجة غير الملحة إلى حاجة ملحة، ويمكن للمشروع أن يعمل على خلق حاجات جديدة لدى المستهلك تمهيداً لأن يقوم بإنتاج السلع التى تشبعها وبيعا له، ومجال ذلك فى التسويق الدولى كبير.

ولعل السبب هو اختلاف الثقافات بين المجتمعات ، مما يتيح الفرصة لنقل أنماط الاستهلاك فى مجتمع إلى آخر ، أو من سوق إلى أخرى، أى أنك تخلق حاجات جديدة لم تكن موجودة فى السوق الذى نقلت إليها نمطا جديدا فى السلوك أو الاستهلاك ، فالمجتمع الذى لا يهتم بملابس السيدات والاهتمام بموضات تلك الملابس، وإن نجحنا فنحن قد خلقنا حاجات جديدة، وبالتالى فرص تسويقية جديدة لم تكن موجودة من قبل، والمجتمع الذى لم يعرف من قبل استهلاك «الملوخية» يمكن أن ننقل إليه هذا النوع من الاستهلاك، وأن نخلق بالتالى فرصاً تسويقية جديدة.

ولا تقتصر الإيجابية فى التصدير على خلق حاجات جديدة، بل من الممكن أن تمتد إلى عامل القدرة الشرائية بالسوق الأجنبية ، أى أن القدرة الشرائية - شأنها شأن الحاجات الإنسانية - ليست كمية ثابتة قابلة للتغير، وإنما هى كمية متغيرة ، ويمكن للدولة المصدرة التأثير فيها، وأبرز مثال على على ذلك هو جهود الدول الغنية فى تنمية الدول الفقيرة ، فتلك الجهود تبعث عليها دوافع عديدة ، من بينها الرغبة فى تنمية القدرة الشرائية فى الدول الفقيرة، وبالتالى تنمية الفرص التسويقية المتاحة بها أمام السلع المستوردة من الدول الغنية.

على أنه حتى إذا توافرت الحاجة والرغبة والقدرة، أو كان بالإمكان بذل الجهد لتوفيرها ، فليس من المحتم أن الفرص الناشئة من ذلك ، هى الفرص التى يجب علينا استغلالها، وإنما علينا المفاضلة بينها، واختيار أنسبها بالنسبة لنا : وذلك الاختيار يتبنى على اعتبارات عديدة . وأول تلك الاعتبارات هو مدى جاذبية الفرصة من وجهة النظر الاقتصادية، والجاذبية هنا نسبية ، فقد يمكننا تصدير البصل إلى كل من ساحل العاج وإيران ، ولكن السؤال هو : أيما أفضل بالنسبة لى؟ وهل من الأفضل أن أصدر لكليهما أم لواحدة فقط منهما ؟ وهل من الأفضل ألا أصدر لأي منهما؟

وإمكانيات المنشأة (أو الدولة) التى تزمع التصدير، عامل مقيد بالطبع وذلك لأن المنشأة محكومة بتلك الإمكانيات ، ولا تستطيع أن تفعل ما يتخطى حدود هذه الإمكانيات، إن من الخطأ أن تصدر سلعة ما بكميات أكبر مما تستطيعه إمكانات إنتاجنا ، أو تسمح به طاقات الاستهلاك لدنيا . ومن الخطأ أيضاً أن نحاول استغلال فرصة معينة ، ليس لدينا التفوق الكافى لأن نصمد أمام منافسة الآخرين عليها.

المشروع (أو الدولة) إذن يحاول قدر الإمكان الموازنة بين إمكانياته وموارده وبين ما يحتاجه السوق ، بهدف تحقيق أكبر استغلال للفرص والإمكانيات فى نفس الوقت ، ويمكن الاستفادة فى ذلك بفكرة تشغيل المشروع فى ظل المفهوم التسويقى الحديث، أى

أن علينا دائما قياس مدى قدرتنا على تحقيق التوازن بين ما تعرضه المنشأة فى السوق الدولية ، وبين ما تستوجبه ظروف ذلك السوق أى ما تحتاجه السوق، فإذا ثبت لنا عدم قدرتنا، أى ثبت أن هناك عدم توازن بين المعروض والمطلوب ، فمعنى ذلك أن تغيراً قد حدث فى الفرص التسويقية ، وأن هذا التغير يوجب تطوير إمكانياتنا الملاحقة التغير، أو التحول إلى فرص أخرى نكون أقدر على استغلالها .

ومؤدى هذا أن الفرص التسويقية لا تبقى ثابتة على حالها، وإنما هى - كأى ظاهرة فى حياة البشر - عرضة للتغير المستمر ، نتيجة للتغير فى الأذواق ، أو ظهور منافسين جدد ، أو تقديم ابتكارات تكنولوجية مستخدمة أو تطبيق إجراءات حماية جمركية لم تكن مطبقة من قبل ، أو استنفاد موارد السوق المحلية من سلعة معينة ، أو غير ذلك من الأسباب وبالتالى فعملية تقييم الفرص التسويقية هى عملية لا تنتهى أبدا، طالما أن هناك بشر ، وطالما أن طبيعة سلوك البشر المتغيرة لا تتغير.

ولعل عدم الاهتمام بقييم الفرص التسويقية - خاصة فى الأسواق الأجنبية - يرجع بصفة أساسية إلى التقديس التقليدى لمشكلات الانتاج وأهميته ، ذلك التقديس الزائد الذى ورثناه عن قرون مضت كان الطلب فيها غالباً أكبر من العرض ، وبالتالى تركزت مشكلة المشروع فى كيفية زيادة الإنتاج لمواجهة الطلب المتزايد فى إلحاح، فلما تغيرت الظروف وتغيرت القوى المؤثرة فى السوق ، بقيت أغلب الطبقات الإدارية غير مدركة التحول الذى وقع ، واستمرت فى العمل بنفس المنطق القديم ، مع أن العامل الحاسم فى نجاح المشروع لم يعد يكمن فى طاقتنا الإنتاجية ، وإنما فى قدرتنا على استغلال الفرص التسويقية إننا لا نحتاج إلى النظر داخل المشروع وإنما خارجة ، فليس كل ما بداخل المشروع إلا عناصر تكلفة ، بينما كل ما هو خارج المشروع هو مصادر إيراد ممثلة فى فرص تسويقية ، ومصادر الإيراد تستحق منا اهتماما معادلا أو متفرقا على الاهتمام بعناصر التكلفة .

إن التقييم المستمر للفرص التسويقية ، يجعل المشروع سابقاً على الدوام للتغيرات فى الأسواق والإمكانيات يجعله دائما قادر على إحداث التغيرات . ومنة نتعلم متى نقوم بحملة إعلانية ، متى نتقدم إلى السوق بسلعة جديدة ، متى يجب التحول من سوق إلى أخرى ، متى يحسن تغيير العبوة ، متى يتعين تخفيض السعر ومتى يمكن رفعه، متى يكون البيع عن طريق الوكلاء غير مجد ، ومتى يفضل إنشاء فروع لنا بالسوق الأجنبية وهو أيضا يعلمنا كيف نفعل ذلك كله ، وكيف نستغل طاقاتنا بالشكل الذى أولا يحقق أقصى إشباع لحاجات السوق وثانيا يحقق أقصى استغلال لمواردنا وثالثا يحقق أكبر عائد على استثماراتنا .

أسلوب التقييم وخطواته:

خلصنا مما سبق إلى أن النجاح فى التسويق الدولى مرهون بالتقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة فى الخارج ، وننتقل الآن إلى أسلوب إجراء ذلك التقييم ، والخطوات العملية المتاحة له، وأول الاعتبارات الواجب لفت الانتباه إليها هنا هو الالتزام بالطريقة العلمية فى جميع البيانات ، وتحليلها ، وفى تفسيرها ، وفى الاستنتاج منها، وفى التوصية على أساسها ، كذلك يجب التنويه إلى أننا لسنا بصدد جمع أكبر كمية من المعلومات ، وإنما نحن بصدد جمع البيانات الهامة فقط ، فجمع البيانات عملية باهظة التكاليف ، وتحمل تكاليف لا لزوم لها و لا يبرره أى منطق ، بمعنى وجوب تطبيق تحليل التكلفة والعائد على البيانات التى نجعها مهما كان تطبيقه شاقاً، معتمدين إلى حد كبير على التقدير الشخصى السليم للمدير المسؤل .

واعتبارات التكلفة والمنطق تفرض علينا استكشاف كل الفرص للبحث المكتبى قبل اللجوء إلى البحث الميدانى لجميع البيانات، فصحيح أن زيارة السوق الأجنبية تكون مفيدة للغاية فى التعرف عليها وتقييم لفرص فيها ، ولكن تلك الزيارة أولاً مكلفة وثانياً لا بد أن تكون قصيرة فى الغالب، مما قد يعرض الباحث لعيب السطحية

فى معلوماتة واستنتاجه ، وبالتالى يجب أولاً حصر كل البيانات المترافرة مكتبياً عن السوق الأجنبية قبل الإقدام على زيارتها ميدانياً، فهذا قد يغنينا عن الزيادة، أو على الأقل سيقلل من كمية المعلومات المطلوبة، وهذا التحذير ينطبق أيضاً على التقييم لفرص التسويق المحلية ولكن خطورته فى التسويق الدولى أكبر ، إن لم يكن لشئ فيسبب إرتفاع تكاليف البحوث الميدانية فيه.

ومصادر المعلومات التى يمكن جمعها محلياً ودون الزيادة الميدانية للسوق الأجنبية عديدة، فهناك أولاً منشورات الأمم المتحدة وإحصائياتها ، وهناك ثانياً البيانات المنشورة محلياً عن حجم التجارة مع تلك السوق ومكوناتها وظروفها، وهناك ثالثا كل الإحصائيات والدراسات الجائز تواجدها والتى قامت بها قبلاً هيئات حكومية وغير حكومية ، وهناك الصحف والمجلات ، وهناك أى مراجع منشورة تتصل بالموضوع، هناك سجل أعمال أى مؤتمر متعلق بالسوق أو السلعة محل البحث والذى من الجائز أنه قد عقد مؤخراً سواء فى الداخل أو الخارج، وهناك بيانات الغرفة التجارية، وهناك إحصاءات الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء، وهناك إمكانية الاستفسار من سفارة الدولة المعنية عن بعض المعلومات ، وهناك تقارير الوكلاء والموزعين على اختلاف أنواعهم، وهناك البحوث والوسائل الجامعية، وهناك بالطبع سجلات الشركة التى تنوى التصدير ذاتها، وهناك إحتمال المراسلة مع سفارتنا لدى الدولة المعنية لجمع بعض البيانات ، وهناك مصادر أخرى كثيرة يصعب حصرها يمكن تكون مفيدة ولو بدرجات متفاوتة ، ويجب طرق أبوابها قبل التفكير فى الزيادة الخارجية وإجراء ميدانى.

أما إذا تقرر إجراء بحث ميدانى ، فخطوات البحث الميدانى، هى نفس الخطوات المتبعة فى إجراء الدراسات المحلية من تحديد للمشكلة إلى تحديد للبيانات المطلوبة إلى تحديد وسيلة جمعها، إلى تصميم قوائم الأسئلة ، إلى جمع البيانات ، إلى تفريغها وتحليلها ثم تفسيرها، ونحيل القارئ المهتم بتفاصيل أكبر عن ذلك إلى الكتب المتخصصة.

ويهمنا بالدرجة الأولى هنا أن نحدد نوع المعلومات المطلوبة، حتى نتمكن من القييم السليم للفرص التسويقية ، وفى رأينا أن تقييم الفرصة يكون بتوفير الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هو حجم السوق الكلى؟

وأهمية هذا السؤال تنبع من أنه يحدد الأبعاد القصوى لحجم الفرصة التسويقية ، ويمثل نقطة الأساس فى الانطلاق فيما بعد إلى تحديد الشريحة التى نستطيع إستقطاعها منها بشكل إقتصادى أى إلى تحديد نصيبنا السوقى، هذا السؤال إذن يتعلق بقياس الطاقة الاستيعابية الإجمالية للسوق من كل ماركات السلعة المختلفة ومن مختلف بائعيها.

٢- من هم المستهلكون؟

ونقصد هنا تحديد مجموعة الأفراد فى المجتمع الأجنبى الذين يستهلكون السلعة التى نفكر فى تصديرها، ونقصد أيضاً تحديد مواصفات هؤلاء الأفراد، من حيث العمر والجنس والعدد والحالة الاجتماعية والديانة ودرجة التعليم والثقافة وغير ذلك من الخصائص والمواصفات التى يكون لها تأثير فى شراء واستهلاك السلعة، كمحال الإقامة ومناطق التركز السكانى.

٣- ما هى قدارتهم الشرائية؟

ويرتبط ذلك بدخول الأفراد بصفة أساسية ، فالمطلوب هو دراسة مستوى الدخل القومى ومستوى دخل الفرد، وأيضاً دراسة توزيع الدخل على الفرد ، وما إذا كانت قاعدة التوزيع عريضة مما يعنى تقارياً فى مستويات الدخول أو ضيقة بمعنى وجود تفاوت كبير فى الدخول . كذلك يجب تحديد انماط الإنفاق ، لأن تلك تبين النسبة من الدخل الإجمالى التى تنفق على السلع الاستهلاكية ، وتلك المنفقة على السلع غير الاستهلاكية، وذلك الموجة للإدخار، كذلك يهمنا هنا بيان العلاقة بين الدخول والأسعار.

٤- ما هى دوافع الشراء؟

فللمستهلك - كإنسان - حاجات متعددة ، تختلف فى درجة أهمية كل منها، وفى ترتيب إشباعها ، وفى إلحاحها فى الأوقات المختلفة، وتلك الحاجات هى الأساس الذى تنبنى عليه دوافع الشراء، وطبيعى أن بعض الحاجات فسيولوجى وبعضها إجتماعى ونفسى ، ويؤثر ذلك بالضرورة فى نوع الدوافع من حيث كونها عقلية رشيدة أو عاطفية غير رشيدة . وينقسم تحليل الدوافع بعد ذلك إلى ثلاث أقسام :

(أ) لماذا يشترى المستهلك السلعة، أو بالأحرى لماذا يفكر فى شرائها؟ وما هو الغرض الذى تستخدم فيه السلعة بعد شرائها، ورغم وضوح تلك الدوافع الأولية فى بعض الأحيان، فإنها تكون غير واضحة فى أحيان أخرى، وغالباً ما يكون السبب السطحى الظاهر غير صحيح ، فنظارة الشمس ليس الغرض من شرائها بالضرورة حماية العين من الشمس ، وليس السبب فى شراء السيارة بالضرورة إستخدامها كوسيلة للانتقال، وقد أجريت مثلاً دراسة حول الغرض الذى تستخدم فيه ربة البيت المناديل الورقية المصممة للزكام، فوجد أن أغلب السيدات يستخدمها أثناء وضع الما كياج.

(ب) لماذا يشترى المستهلك ماركة معينة بالذات؟ والمطلوب هنا أولاً تحديد تفضيلات المستهلكين بالنسبة للعلامات التجارية المختلفة، ونصيب كل علامة من حجم السوق الكلى، ثم ذلك تحليل الدوافع التى تجعل المستهلك ينتقى ماركة معينة دون أخرى.

(ج) من أين يفضل المستهلك الشراء ؟ ولماذا؟ والسؤال هنا متعلق بدوافع التعامل ، أى أولاً نبين توزيع المبيعات على أنواع منافذ التوزيع المختلفة ، ثم تنتقل إلى تحليل الأسباب المفسرة لسلوك المستهلك، فهل هو يفضل شراء معجون الأسنان من الصيدلية بدلاً من محل البقالة، ولماذا؟ وهل يفضل شراء الأثاث من أحد بيوت

الأقسام أم من متجر متخصص فى بيع الأثاث ، ولماذا ، وهل يفضل سكان الأحياء المتطرفة تسوق السلع المعمرة فى منطقة وسط المدينة ولماذا ؟

٥- ما هى عادات الشراء ؟

ويختلط الحديث هنا إلى حد ما حديث عن الدوافع، ولكن التركيز فى تحليل عادات الشراء يكون على دراسة أنماط سلوك المشارى فى الشراء، فهل هو يفضل شراء السلع التموينية مرة واحدة فى بداية كل شهر ، أم يميل إلى الشراء بكميات أقل وبصفة متكررة؟ ولماذا ؟ وهل يميل إلى المساوية على الأسعار أم أنه يفضل أن تكون الأسعار محددة؟ ولماذا، وهل تفضل ربة البيت شراء لوازم الطعام من متجر واحد مرة واحدة، أم أنها على استعداد لشرائها من عدة متاجر متخصصة؟ ولماذا ؟

٦- ما هى العوامل الخاصة التى تؤثر فى تسويق السلعة؟

ونبحث هنا عن أية عوامل ذات طبيعة خاصة ولها درجة من التأثير على تسويق السلعة ، ومثال ذلك معدل التغير فى الأذواق بالنسبة الملابس السيدات والاتجاهات المحتملة لذلك التغير ، ومثاله أيضاً ميل المستهلك إلى شراء الملابس الجاهزة بالمقارنة بالميل إلى شراء القماش وتفصيله بنفسه أو لدى خياط محترف ومثاله كذلك درجة المنافسة فى سوق السلعة التى تفكر فى تصديرها، وكذلك درجة الإهتمام بالنظافة فى السوق الأجنبية بالنسبة لتصدير المواد المطهرة، ودرجة شيوع الكهرباء فى المنازل بالنسبة لتصدير اللمبات الكهربائية، ودرجة إنتشار كي الملابس بالمنزل بواسطة ربة البيت لتصدير المكوات ، ومستوى وتوعية الأخلاق والقيم السائدة بالنسبة لتصدير الأفلام الجنسية، وهكذا.

٧- ما هى العوامل العامة فى السوق والتى تؤثر على التسويق ؟

وتلك تتعلق بالظواهر العامة مثل مدى توافر وسائل المواصلات ، وأنواع وأعداد منشآت التوزيع المختلفة وتوزيعها جغرافياً ، ونظم تسجيل العلامات، والسياسات

الاقتصادية للحكومة ، ودرجة الاستقرار السياسى ، والمركز المالى للدولة من حيث دائنيتها ومديونياتها، ومدى حساسية المواطنين بها بالنسبة للسلع الأجنبية، والقوانين والقرارات المنظمة للاستيراد والاستيراد بخصوص التعريفات أو الحصص أو الإجراءات أو التشجيع، ودرجة توطد العلاقات بين حكومتنا وحكومة الدولة المستهدفة للتصدير، ومدى السماح بإعادة خروج رأس المال والأرباح، وهوامش الربح السائدة ودرجة التقدم الصناعى وبرامج التنمية القائمة وما شابه ذلك من عوامل عامة لها تأثيرها فى التسويق.

٨- ما هو مدى قدرتنا على إستغلال الفرص السانحة؟

والتحليل هنا ينصب أولاً على تحديد إمكانياتنا ومواردنا تحديداً موضوعياً، ثم بحث مدى تلاؤم هذه الإمكانيات مع الفرص المتاحة التى أمكن تمييزها من خلال الإجابة على كل الأسئلة السابقة، وبالتالى تحديد مدى قدرتنا على إستغلالها.

٩- هل هناك فرص أفضل ؟

أى أننا نجرى التحليل المقارن للفوائد التى ستعود علينا من إستغلال الفرص التى أمكن تمييزها فى سوق معينة وتلك التى يمكن إستغلالها فى سوق أخرى ، أو تلك الناجمة عن استغلال فرص أخرى فى نفس السوق، وذلك بهدف تحقيق أفضل إستغلال للفرص والإمكانيات.

١٠- ما هى توصية الباحث؟

وذلك بالطبع هو السؤال الذى تقودنا منطقياً إليه كل الأسئلة السابقة والمطلوب بخصوصه هو أن يدلي الباحث بتوصياته لتصرف الشركة وسياساتها على ضوء التقييم الذى تم إجراؤه للفرص الخطوات السابقة.

تلك هى الأسئلة العشرة التى يتعين على أى تقرير عند تقييم الفرص التسويقية فى سوق معينة أن يجيب عليها كحد أدنى.

ويديهى أن لكل باحث طريقته الخاصة فى التقييم، وأسلوبه الشخصى فى التفكير، كذلك لكل دراسة ظروفها الخاصة سواء من حيث ميزانية البحث أو درجة الاهتمام به أو مدى خطورة النتائج المترتبة عليه، وعليه فلا يمكن أن يكون هناك نموذج عام مثالى، ينطبق فى كل الحالات، وفى كل الظروف، ويطبقه كل الباحثين عند تقييمهم للفرص التسويقية، وما بيناه أعلاه - ليس سوى مثالاً - ونعطى أدناه مثالاً تطبيقياً لدراسة أجراها باحث بريطانى، وحاول تقييم الفرص التسويقية المتاحة فى ليبيا أمام تصدير الآلات والمعدات الزراعية إليها[1]

نموذج تطبيقى - تقييم سوق الآلات الزراعية فى ليبيا:

اعتمد الباحث على المصادر التالية للمعلومات:

- السفارة البريطانية - طرابلس وبنغازى.
- الهيئات التابعة للأمم المتحدة.
- الهيئة العامة للتوطين الزراعى.
- وزارة التخطيط والتنمية.
- وزارة الإحصاء والتعداد.
- وزارة الزراعة (المصالح الخاصة بالتخطيط الزراعى والميكنة والغابات)
- البنك الزراعى الوطنى.
- جامعة ليبيا
- الموزعون.

(1) R. W. Hill, "The Agricultural Machinery Market in libyas, The IMRA Journal, November, 1967.

أولا - مقدمة عامة عن ليبيا :

تقع ليبيا فى الطرف الشمالى لأفريقيا بين مصر وتونس وتحدها من الجنوب الصحراء الكبرى ، ٩٠٪ من مساحة ليبيا صحراء ، وليس هناك سوى منطقة صغيرة فى الغرب حول طرابلس ومنطقة أخرى فى الشرق حول بنغازى تقوم فيها الزراعة على المطر، وحتى فى هذه المناطق فالمطر قليل - ونادراً ما يتجاوز ١٥ بوصة - ويسقط فى الشتاء فقط ورغم كبر حجم ليبيا فمواردها محدودة، ويبلغ السكان نحو مليون يعيش ٣٠٪ على الأقل منهم فى المدن الرئيسية، ومتوسط دخل الفرد فى غير المدن فى سنه ١٩٦٥ يبلغ ١٩ جنيهاً فقط سنوياً.

ولقد اعتمدت ليبيا لعدة سنوات بعد استقلالها فى ١٩٥١ على المعونات من الحكومات الأجنبية إلى الحد الذى جعل المراقبين يشمون فى أنها ستستطيع الاحتفاظ باستقلالها، وقالت مجلة الإكونومست Economist فى ١٩٦٠ مثلاً أن ليبيا قد تصبح « أردن » أخرى وتعيش حياة غير مستقرة على العون الأجنبى وإنها إذا لم يساندها الحظ ستنهار وتتفتت إلى أجزاء يستولى عليها جيرانها .

ثم جاء البترول بمثابة المنقذ لليبيا . بدأت جهود الكشف عن البترول فى ١٩٥٦، ولم تحل سنة ١٩٦١حتى كان التصدير قد بدأ ، ثم نما إلى أن أصبحت ليبيا خامس دولة مصدرة للبترول فى العالم فى خلال ٥ سنوات .

ويمكن لليبيا الآن - بثرواتها الضخمة فى البترول والغاز الطبيعى - أن تتطلع إلى مستقبل يسوده الرخاء البترولى ، ويزداد حجم السوق فيه بأسرع معدل فى الشرق الأوسط كله .

ولن تكون ليبيا أبداً سوقاً واسعة للآلات الزراعية ولكن هناك بالتأكيد مجالاً وفرصاً لنمو أكبر والسؤال هو : ماهى وأبعاد الفرصة أو ماهو حجم هذا النمو ؟ وهذا التقرير يحاول الإجابة على ذلك السؤال .

ثانياً - تقييم المركز المالى لليبيا:

إن أى رجل بيع ناجح قبل أن يقوم بزيارة للسوق المحتمل ، لابد وأن يجرى بعض الدراسة عنه ، وأول الأشياء التى يجب أن يعرفها هو قدرته الشرائية ، فإذا لم تكن النقود متوافرة فلا جدوى من الإستمرار فى الجهد البيعى ، ويجب تطبيق نفس هذه الفكرة فى تقييم الأسواق الأجنبية ، أى يتعين أن نحدد منذ البداية ، ما إذا كانت الدولة الأجنبية لديهاالقوة الشرائية الكافية لنشترى بكميات كبيرة تبرر الدراسة والتحليل التفصيليين، ويستطيع الباحث فى العادة أن يجيب على هذا السؤال بالبحث المكتبى وحده أما إذا كنا نريد معرفة ماإذا كانت النقود متوافرة للشراء المحلى فذلك يستدعى فى العادة البحث الميدانى.

إن ميزان المدفوعات والإحتياطيات فى موقف طيب للغاية ، والمتوقع أن يستمر هذا الوضع فى المستقبل، لقد ارتفعت الاحتياطيات من ١٩مليون جنيه ليبي فى سنة ١٩٥٨ إلى٩٣ مليون فى نهاية سنة ١٩٦٥ ، ثم إلى ٣٦ مليون فى ١٩٦٦، ويمكن تلخيص مركز ميدان المدفوعات فى القائمةالتالية المستمدة من تقرير للبنك الدولى، وطبيعى أننا لو استبعدنا البترول لكانت الصورة غير مشجعة أبداً ، ولكن البترول مضمون لمدة ١٠-١٥ سنة أخرى على الأقل وهذا يكفى لأغراض هذا التقييم .

ليس هناك إذن نقص فى العملات الأجنبية الازمة للانفاق على الاستيراد ويجرى إنتاج البترول الآن بمعدل $\frac{1}{2}$ ١ مليون برميل يومياً ، وفى خلال عدة سنوات يتوقع زيادة الإنتاج إلى $\frac{1}{2}$ ٣ برميل يومياً بحيث يجعل ليبيا ثالث أو رابع دولة فى العالم فى قائمة أهم منتجى البترول [1] ، هذا بالإضافة إلى إنتاج الغاز الطبيعى إبتداء من ١٩٦٨ والذى يتيح فرصاً أكبر فى تنمية القوة الشرائية لليبيا من الخارج .

---

(١) وصلت ليبيا بالفعل إلى المركز الرابع الآن.

أما عن الوضع الداخلى فقد بلغ حجم الميزانية ١٩٥,٨ مليون جنية فى عام ١٩٦٦/٦٥ وارتفعت فى العام التالى إلى١٨٧,٩ مليون جنيه ، ومن المقدر أن إيرادات البترول فى ١٩٦٧/٦٦ تبلغ ١٣٨,٨ مليون يخصص منها ٣٧,٩ مليون للميزانية الجارية ، ٩٠,٩ مليون لميزانية التنمية ، ١٠ مليون للاحتياطيات .

والأهداف الرئيسية لخطط التنمية هى إعطاء قطاع الزراعة الأولوية لرفع مستوى المعيشة وزيادة الإنتاج ، وزيادة تعبيد الطرق والاستثمار فى المواصلات وذلك بالطبع سببه الرغبة فى الإستعداد للمستقبل حين ينفذ البترول ولم يبق فى الخطة الخمسية الأولى إلا سنه واحدة وقت إعداد هذا التقرير، ورغت أن الخطة حددت لها فى البداية ميزانية مقدارها ١٦٩ مليون جنيه، فقد اضطرت الحكومة لزيادتها إلى ٢٨٠ مليون بسبب إرتفاع التكاليف.

جدول ١/١٠ – ميزان المدفوعات الليبى

(بملايين الجنيهات الليبية)

السنة / البند	١٩٥٦	١٩٦٣	١٩٦٥
الصادرات (فوب) باستثناء البترول (غالبا زراعية).	٥,٢	٢,٣	٢,٤
نقود من حكومات أجنبية (منح نقدية مباشرة ، معونات، وإتفاق على القوات المسلحة الأجنبية فى ليبيا)	٢٥,١	١٩,٥	١٢,٥
عمليات بترولية (الصافى ويشمل تحركات رأس المال)	٤,٣	٥٩,٥	١٣١,٤
دخول أخرى (سياحة ، عائد استثمارات فى الخارج)	١,٦	٥,٨	١٠,٥
إجمالى المقبوضات	٣٦,٢	٨٧,١	١٥٦,٨
الواردات باستثناء البترول	٢٤,٢	٦١,١	٩٢,٤
مدفوعات لواردات غير منظورة (نقل، سفر ، الخ)	٧,١	٢٢	٤٠
صافى تحركات رأس المال باستثناء البترول	١,٣	٣,٩	١,٩
صافى الأخطاء والإغفال	٢,٨	٧,٣	٠,٧
الرصيد - الفائض	٣,٤	٩,٧	٢٧

نصيب قطاع الزراعة من الميزانية يبلغ ١٢٪ ولا يعادله إلا قطاع المواصلات والمرافق، ومن المتوقع أن الميزانية التالية ستشمل إنفاقاً أكبر فى قطاع الزراعة وخاصة فى مجال الاستصلاح.

وتلخيصاً لما تقدم، من الواضح أن الاقتصاد المحلى تتوافر فيه ظروف مشجعة على شراء الآلات الزراعية ، ليس فقط بسبب توافر النقود، بل لأن مجرد توافر النقود يخلق ظروفاً تشجع على الميكنة، وبالتالى فسوف تتحول الزراعة فى وقت قصير إلى قطاع يعتمد على المعدات الرأسمالية، قد أدى هذا الفيضان المفاجئ للنقود إلى نوع من «سوء الهضم المالى» إن عددالسكان قليل؛ والنساء غالباً لا تعمل، وبالتالى فالضغط على القوة العاملة شديد والأسعار متزايدة والتضخم نتيجة حتمية.

أما عن المركز المالى للعملاء، فليس هناك نقص فى الأموال المتاحة لشراء الآلات الزراعية سواء فى القطاع الخاص أو القطاع الحكومى، ويمكن الاستدلال على ذلك مما يأتي:-

(أ) تقدم الحكومة العون للانتاج الزراعى عن طريق شراء المحاصيل بأسعار مضمونة وعالية جداً.

(ب) الإقتراض - إن لدى البنك الزراعى أموال وفيرة ، وهو المصدر للاقتراض من أجل شراء المعدات الزراعية ، ويمكن الإقراض بنسبة ١٠٪ من قيمة المشتريات للمزارعين الموثوق فيهم بمعدل فائدة لا يتجاوز ٣ ٪ على القروض طويلة الأجل (١٥ سنه مثلا) ، ولا يبدأ السداد قبل ٥ سنوات والجمعيات التعاونية أيضاً يمكنها الاقتراض من البنك ، على أساس أن تدفع الحكومة نصف قيمة الآلات ويدفع البنك النصف الثانى كقرض يتم سداده فى ٥ سنوات بمعدل ٣ ٪ .

(جـ) المساعدة الحكومية المباشرة - بالإضافة إلى ضمان الإقراض بشروط مشجعة فقد حولت الحكومة وزارة الزراعة الشراء المباشر للآلات الزراعية من أجل ميكنة قطاع الزراعة.

(د) تقوم وزارة الزراعة بشراء الآلات بصفة منتظمة لاستخدامها فى مزارع وشروعات الحكومة.

ثالثاً - الاسقرار السياسى [1]

إن لدى الحكومة والمؤسسات والقطاع الخاص أموالاً ضخمة تجعل الفرصة التسويقية المتاحة ضخمة أيضاً، ولكن هذا الموقف قد ينقلب فجأة لأسباب سياسية وتقييم الأحوال السياسية دائماً صعب وغالباً مالا يخضع للمنطق ويضطر الباحث إلى الحدس والتخمين .

إن ليبيا مملكة يحكمها الملك إدريس من خلال حكومة مركزية حلت محل النظام الفيدرالى الذى ساد من قبل، وكل منطقة معزولة عن المناطق الأخرى بمسافات صحراوية شاسعة ، ولقد أدى هذا إلى اختلاف طبائع وتطلعات السكان .

والجيل الليبى الجديد، أى الشباب غير راض تماماً عن الأوضاع ونتوقع حدوث تفجرات فى المشاعر بين حين وآخر، ونفوذ المعسكر الشرقى فى ليبيا حالياً محدود ولا يتوقع نموه كثيراً وكذلك لا يتوقع تغيير كبير فى الأحوال التجارية.

رابعاً - من هم المستهلكون؛

يلزمنا لكى نحدد المستهلكين ، أن نقوم أولاً بتوصيف عام للنشاط الزراعى فى ليبيا . ورغم أن الرومان كانوا نشيطين فى الزراعة قبل الميلاد على سواحل ليبيا، فإن الزراعة قد أهملت بعد قدوم العرب إليها، وتحول النشاط أكثر إلى الرعى، ولما جاء الإحتلال الإيطالى فى عام ١٩١٢ حدث تطوير كبير فى الزراعة ، ثم انتهى الاحتلال الإيطالى، وتسلم الليبيون المزارع وبدأت الزراعة تتدهور من جديد ، خاصة بعد الكشف البترولى حيث زاد الإقبال على العمل بالمدن.

---

(١) نود تذكير القارئ بأن هذا التقرير كتب فى ١٩٦٧ اى قبل ثورة سبتمبر ١٩٦٩ فى ليبيا، ونورده هنا لبيان نوع التقييم فى دراسة الأسواق الأجنبية.

١ - أنواع الزراعة والمحاصيل:

الأنواع الرئيسية للمزارع الليبية هى:

(أ) المزارع العربية الصغيرة القائمة على الرى والواقعة على الساحل، ولا يزيد حجم الواحدة منها عن عدة هكتارات، وبالتالى من الصعب ميكنتها، والمحاصيل الرئيسية فيها هى الخضروات والحبوب والفواكه والفول السودانى ويجرى تشجيع التعاونيات، وبعض كبار المزارعين هنا يمكن أن يكون عملاء محتملين لشراء الجرارات الصغيرة.

(ب) زراعة القمح والحبوب فى مناطق متفرقة بعد هطول أو أمطار الشتاء وحصدها فى الربيع، وعلى أن تلك المناطق أهملت ، وتحاول الحكومة جاهدة العناية بها.

(ج) مزارع تجارية متخصصة : وتلك مزارع كبيرة لا يقل حجم الواحدة منها عن مئات من الهكتارات ومحاصيلها فى الغالب هى البطاطس والفول السودانى، وأسلوب الزراعة هنا ميكانيكى بالكامل.

(د) المزارع الإيطالية السابقة: استولى الليبيون على حوالى ٧٠٠ مزرعة كان قد انشأها أفراد إيطاليون؛ وهذه المزارع كلها كبيرة بحيث تسمح بالميكنة وهى مع المزارع التجارية المتخصصة تكون الجزء الأكبر من سوق الجرارات فى القطاع الخاص.

(هـ) مزارع التوطين ، والفرص هنا لبيع الآلات موجودة ولكن محدودة.

٢- مشترو الآلات الزراعية:

هناك اربع أنواع من المشترين

(أ) المزارعون الأفراد أصحاب المزارع المختلفة الأحجام فى أ ، ج ، د وأحياناً هـ أعلاه.

(ب) وزراعة الزراعة - بصفة رئيسية للمقاولات.

(جـ) الجمعيات التعاونية وعددها ٨٠ فى طرابلس و ٢٠ فى سيرينايكا و ٢٠فى فزان (من خلال الوزارة).

(د) الهيئة الوطنية للتوطين الزراعى (والشراء أيضاً من خلال الوزارة)، وتنوى وزارة الزراعة الإستمرار فى المقارلات بحوالى ٥ سنوات أخرى ثم تنسحب من الميدان بعد انتشار الميكنة بدرجة أكبر، وسوف تحتاج ليبيا لإحلال بعض أسطول المقاولات فى خلال هذه الفترة ، ويتوقع زيادة المبيعات للقطاع الخاص والتعاونيات أيضاً.

خامساً - تحليل مبيعات الآلات الزراعية:

١- الجرارات بالعجلات Wheeled Tractors

(أ) الماضى والحاضر:

لا يوجد إحصاءات لمبيعات التجزئة، وبالتالى سنعتمد على مبيعات الجملة من الدول المنتجة، وقد كانت مبيعات تلك الجرارات منخفضة حتى بدء تصدير البترول (١٩٦١)، ثم إرتفعت بسرعة بحيث وصل تغير حجم السوق إلى ١١٠٠ - ١١٥٠ وحدة فى عام ١٩٦٦ ، وتسيطر الجرارات البريطانية على السوق تقريباً ، إذ بلغت نسبة الجرارات المستوردة من بريطانيا خلال العشر سنوات الماضية، بلغت نسبتها إلى الإجمالى ٧٩٪ بل إن النسبة وصلت فى ١٩٦٦ إلى ٩٦٪.

ثم يتحدث الباحث بعد ذلك عن تحليل للتصميمات المفضلة فى السوق من خلال تحليل مبيعات السنين القليلة الماضية، حيث وجد أن الجرارات بقوة تقل عن أو تعادل ٣٥ حصان لا تكاد تشترى ، ٣٠٪ من المبيعات ٣٥ - ٥٠ حصان ، ٦٥ ٪ قوة ٥١ - ٦٠ حصان ، ٥٪ قوة ٦١ حصان فأكثر.

(ب) المستقبل:

هناك عدة طرق للتوصل إلى بعض المعرفة بالاتجاهات المستقبلة فى المبيعات:

- الاسترشاد بخطط التنمية والخبرة فى البيئات المشابهة ، مع التنبؤ على أساس المنطقة التى يمكن ميكنتها فى الفترة المحدودة.

- مقابلة المسئولين بالحكومة وأخذ رأيهم.

- تقييم معدل الشراء المتوقع فى القطاع الخاص، ومدى توافر الموزعين لبيع وخدمة الآلات .

- إستخدام الأسلوب الإحصائى فى منحنى المبيعات الماضية إلى المستقبل.

ليس هناك تفكير رسمى بشأن عدد الجرارات المطلوبة خلال الخطة الخمسية الحالية، ولكن قطاع الزراعة فى وزارة التخطيط والتنمية يحاول الآن تقدير إحتياجات الخطة الخمسية الثانية، وآخر التقديرات يبلغ ٦٠٠ جرار.

يمكن على أساس الإحصاء الزراعى فى سنه ١٩٦٠ وخطط التنمية المزمعة تحديد المناطق التى يمكن ميكنها، وبالتالى تحديد الكثافة المستقبلة للجرارات، ويعتقد الباحث أن عدد الجرارات الموجودة بليبيا فى سنه ١٩٦٥ هو ٤٥٠٠ ويتوقع زيادة ذلك إلى ٩٢٠٠ فى سنه ١٩٧٠ ، ١١٥٠٠ سنه ١٩٧٥م.

وتقدير السوق بأكثر من ذلك سيكون غير واقعى بسبب قلة الموارد الزراعية، وإعتماد الإنتاج على المناخ المتقلب، والافتقار إلى الكفايات اللازمة لجهود التوزيع.

ليس هناك إحصاءات دقيقة عن توزيع المبيعات على المناطق المختلفة، ولكن المناقشات مع الموزعين والمسئولين بالحكومة تشير بأن إجمالى السوق فى سنه ١٩٦٦ والبالغ ١١٠٠ - ١١٥٠ آلة كان $\frac{٣}{٤}$ فى طرابلس / فزان والربع فى سيرينايكا.

وبعد دراسة المؤشرات المختفلة عن الإتجاهات المستقلة ، فمن المقدر أن حجم المبيعات الإجمالى من الجرارات بالعملات سيستمر فى النمو بحيث يصل إلى ١٩٠٠ وحدة فى سنه ١٩٧٠ و ٢١٠٠ سنه ١٩٧٥ ,

(جـ) أحجام وخصائص الجرارات :

من المتوقع إستمرار الإقبال على نفس النماذج التى سادت فى الماضى وسيبقى

الجرار قوة ٥١ - ٦٠ حصان هو الأكثر انتشاراً بسبب ملائمته المقاولات والتعاونيات، كذلك فسيستمر الطلب على الجرار قوة ٣٦ - ٥٠ حصان خصوصاً من القطاع الخاص، ولا يتوقع الإقبال على الجرارات الصغيرة بسبب وفرة النقود لدى الليبيين، وليس هناك تفضيل الجرارات فوق ٦٠ حصان .

وليس هناك طلب على الجرارات المعقدة فنياً بسبب عدم توافر المهارات لأداء الصيانة محلياً.

٢- الجرار الخطاط.

كان الجرار الخطاط سلعة هامة فى الماضى ، خصوصا فى المزارع الإيطالية الكبيرة ولكنه لا يكاد يستخدم الآن لأغراض الزرع إلا فى أنواع التربة الثقيلة بمنطقة سيرينايكا . وأصبح الاستخدام الرئيسى له فى أعمال تنظيف الأرض ويقدر أن هناك حوالى ٤٠٠ - ٥٠٠ خطاط مازالت تستخدم فى المزارع الكبيرة بطرابلس ، ولا يتوقع أن تكون المبيعات منه مستقبلاً كبيرة ، ولن تتجاوز ٢٠ - ٣٠ وحدة فى مجموعها.

٣- الكومبينات:

ولا يشترى هذه الآلة إلا الحكومة، والنوع المفضل هو من طاقة ٥ - ٧ طن، ومن المتوقع زيادة إستخدامها فى المستقبل بسبب نقص الأيدى العاملة، وأغلب الاستهلاك ينصب على الوحدات المصنوعة فى المملكة المتحدة أو فى الولايات المتحدة، ومن المتوقع أن تبلغ المبيعات ١٥٠ وحدة سنويا سنه ١٩٧٠

٤- معدات جنى أو حصد المحصول:

لاتستخدم كثيراً ، ويقدر عدد الآلات الموجودة بليبيا حالياً بما لا يزيد عن ١٠٠ وحدة، وكلها تشتريها الحكومة، وسيكون حجم المبيعات مستقبلاً صغيراً للغاية.

سادسا - نتائج الدراسة:

كانت أهداف هذا التقرير:

١- التأكيد على ضرورة الدراسة العلمية لأسواق التصدير.

٢- بيان طريقة لإجراء تلك الدراسة ، كما يراها الكاتب.

٣- إعطاء بعض البيانات عن سوق الآلات الزراعية فى ليبيا .

٤- بيان كيف يمكن استخدام البيانات التى تم جمعها.

ولقد أمكن بهذه الدراسة التوصل أن هناك وفرة فى القوة الشرائية المتاحة لشراء الآلات الزراعية بليبيا ، وأمكن عمل تنبؤات معقولة بخصوص حجم السوق مستقبلا، ولقد اكتشف سوق مفيد ولو أن حجمه الحالى صغير، فمن المتوقع استمرار نموه خلال العشر أو الخمس عشرة سنه القادمين، وهو سوق هام بسبب ارتفاع نسبة الآلات البريطانية الصنع على أن السوق لا يمكن أبداً أن ضخماً بسبب صغر حجم السكان وقلة الموارد الطبيعية.

الفصل الحادى عشر
مشكلات التنبؤ بالمبيعات فى التسويق الدولي

مقدمة :

حاول الفصل السابق أن يبين على وجه العموم الخطوات التى يمكن اتباعها لدى تقييم الفرص التسويقية فى الأسواق الأجنبية ، وذلك التقييم الذى لاغنى عنه قبل الإقدام على عمل تسويقى تنفيذى، وعصب ذلك التقييم فى حقيقة الأمر هو التنبؤ بحجم المبيعات ، ولذا تلقى عملية التنبؤ بالمبيعات أعظم الاهتمام، خاصة وأنها أكثر مشكلات باحث التسويق تعقيداً.

يمر التنبؤ بحجم المبيعات لشركة معينة بخطوتين رئيسيتين، حيث يتعين - كما سبق لنا الإيضاح - أن نحدد أولاً الأبعاد الكلية للسوق أى الحجم الإجمالى للسوق ، ثم نقوم فى الخطوة الثانية بتحديد نصيب الشركة من ذلك الحجم الإجمالى للسوق، ويواجه باحث التسويق لدى قيامه بهاتين الخطوتين فى التسويق الدولى مشكلات ذات طبيعة خاصة لا تواجهه عند إجراء الدراسات المحلية.

مشكلات تقدير الطلب الكلى:

يمكن أن يحدد هنا مشكلتين أساسيتين تتفرع عنهما مشكلات فرعية متعددة[1]:

تختلف مشكلة باحث التسويق حين يقدر المبيعات الخارجية عنها حين يقدر المبيعات المحلية، فالمطلوب منه الآن أن يقيم المحيط والبيئة فى أسواق متعددة ومتباينة، وذلك بالمقارنة بالسوق المحلية الواحدة التى كان يعنى بها مسبقاً والأكثر من ذلك أنه قد يضطر إلى استخدام أساليب متعددة ومتباينة أيضاً تبعا لتعدد وتباين المجتمعات التى يحاول تقدير الصدرات إليها.

(1) H. Anderson, Problems Peculiar to Export Sales Forecasting, Journal of Marketing , Vol. 24, No. 4, April 1960, PP. 39-42.

إن الدولة - أى دولة - تمثل كياناً اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً متميزاً ، ذا صفات وخصائص فريدة تجعله مختلفاً عن غيره ، ولقد سبق لنا فى الفصول السابقة بيان احتمالات التباين والاختلاف، ويهمنا هنا تأكيد تأثير ذلك التباين فى تكوين واستخدام معادلات التنبؤ بالمبيعات ، ويكفى أن نبرز هنا عدداً من جوانب ذلك التأثير:-

١- من الممكن - وعادة ما يحدث ذلك أن تختلف جودة المؤشرات الإحصائية وتأثيرها بين الدول، حيث تتفاوت صلاحية تلك المؤشرات ، وإمكانية قياسها أصلاً، وما إلى ذلك ، سوف يعنى هذا استحالة استخدام نفس معادلات التنبؤ لكل الأسواق القومية المختلفة.

خذ الدخل القومى كمثال للمؤشرات الإحصائية المستخدمة فى التنبؤ بالمبيعات، من الطبيعى أن يكون هذا المؤشر ذا وزن كبير فى التنبؤ بالنسبة الدول الفقيرة ، فى حين أنه يكون أقل تأثيراً بالنسبة الدول الغنية، لأن المستهلك فى الدول الغنية تكون لديه مدخرات سائله بكميات أوفر يمكنه استخدامها لتمويل الشراء، ودخل هذا المستهلك به نسبة عالية فوق حد الضروريات قد ينفقها فى الوقت الحاضر وقد يحجم عن انفاقها ، ونفس هذا المستهلك عرضة بشكل أكبر أو هو بإمكانه الاستفادة بدرجة أكبر من التسهيلات الائتمانية والبيع بالتقسيط الذى يكون على نطاق أوسع فى الدول الغنية ، كل هذه العوامل تجعل العلاقة بين دخل المستهلك وانفاقه ضعيفة بعض الشئ ، وبالتالى تجعل العلاقة بين دخل المستهلك وحجم المبيعات ضعيفة أيضاً ، ويتعين بالتالى عند التنبؤ بالمبيعات أن نستخدم معادلة تتضمن هذه العوامل كمؤثرات على رقم المبيعات .

٢- قد توجد اختلافات بين الدول فيما يتعلق بالفترات الزمنية المتميزة بظروف مبيعات عادية، ومثل هذه المشكلات تخلق مشكلة هامة لباحث التسويق.

فلكى تكون معادلة التنبؤ صالحة لفترة معقولة من الزمن، يتعين التوصل إليها

من خلال تحليل فترة عادية من الناحية التسويقية وخالية من التقلبات الضخمة، وذلك حتى يمكن أن تعكس القوى والعوامل المستقرة فى الأقتصاد .

ومعنى ذلك أن باحث التسويق إذ يتنبأ بالمبيعات قد يؤسس تنبؤ على تحليل القوى فى فترة واحدة بالنسبة لجميع الدول، وذلك سيضمن احتمالاًبأن تكون إحدى هذه الدول تمر بظروف غير عادية وغير مستقرة فى الفترة المختارة، وبالتالى فبياناتها غير صالحة، والتنبؤ غير سليم.

وللتغلب على هذه الصعوبة يمكن لباحث التسويق أن يعتمد على فترات مختلفة لكل دولة حسب ما يقدر أنه مستقر وخالى المشكلة من التقلبات، على أن العيب فى ذلك هو رفع نسبة الاعتبارات التقديرية المؤثرة على التنبؤ، وكأننا تغلبنا على المشكلة بخلق ثغرة فى العمل أكثر خطورة.

٣- اختلافات العلاقات بين المؤشرات والأسواق، فمن المحتمل أن تختلف طبيعة العلاقة بين مؤشر معين وبين السوق من دولة إلى أخرى ، وقد يبرر ذلك استخدام دوال متبايبة للأسواق المتباينة.

٤- إن المدة الزمنية التى تبقى فيها معادلة التنبؤ قابلة للتطبيق تختلف من دولة إلى أخرى ، فمن المتوقع أن تكون هذه المدة قصيرة بالنسبة للدول التى تجرى فيها تغيرات اقتصادية واجتماعية سريعة، وطويلة بالنسبة لغيرها من الدول.

ومعنى ذلك أن قضية اختيار المؤشرات وتحديد أوزانها تثار بشكل أكثر تكراراً فى بعض الدول منه غسرها.

ثانياً: نقص البيانات

ما زال الكثير من بلدان العالم لا يولى الإحصاءات وتبويب البيانات الاهتمام الواجب، والنتيجة أن باحث التسويق الدولى كثيراً ما يواجه بمشكلة التنبؤ بحجم السوق فى بلد لا توجد به إحصائيات ولا تتوافر لديه عنه بيانات ، وإن توافرت فهى غير

كافية، وإن كانت كافية فهى غير دقيقة، وإن كانت دقيقة فهى كثيراً ليست معروضة بالشكل الذى يريده.

ولما كان باحث التسويق لا يستطيع أن يقصر جهوده على تحديد حجم السوق فى الدول المتقدمة فى النواحى الإحصائية والتى تتوافر فيها البيانات، تعين عليه أن يحاول إنجاز مهمته فى ظل البيانات غير المتوافرة وغير الدقيقة ، والنتيجة الطبيعية هى أنه سيضطر إلى الاعتماد فى بعض الأساليب التقديرية ، الميكانيكية لتقدير المبيعات، ورغم عدم ملاءمتها مطلقاً فى مجال التسويق الدولى ، ولكنه سيستخدمها مضطراً لأن الأساليب الأدق تتطلب بيانات أكثر وأدق.

مشكلات تقدير نصيب الشركة من السوق:

إن ما يهم الشركة بالدرجة الأولى فى التنبؤ بحجم الفرص التسويقية المتاحة فى الأسواق الأجنبية، هو حجم الشريحة من تلك الفرص التى ستستأثر بها الشركة، أى تقدير مقدار نصيبها من السوق الكلى، وتقدير ذلك النصيب بالنسبة للمبيعات المحلية أمر صعب ، ولكن تقديره بالنسبة للمبيعات الخارجية أصعب بكثير ، وذلك لدخول عوامل هامة فى الحسابات لم تكن تدخل بنفس الوزن فى حالة تقدير المبيعات المحلية.

أولاً : المنافسة متعددة المصادر

يجب أن نميز بين ثلاثة أنواع من المنافسة مختلفة، فلو فرض أن شركة مصرية تريد تصدير الأحذية إلى اليونان، فإنها تواجه ثلاثة أنواع من المنافسة:

١-المنافسة من الشركات اليونانية.

٢- المنافسة من الشركات المصرية الأخرى.

٣- المنافسة من الشركات غير المصرية واليونانية.

والسبب فى الاهتمام بالتمييز بين أنواع المنافسة المختلفة هو إختلاف تأثر كل منها بالسياسات التجارية والظروف الاقتصادية فى كل من البلاد الداخلة فى عملية التسويق الدولى، وبالتالى سوف يختلف سلوك كل منها.

فلو أن الرسوم الجمركية على الأحذية قد رفعت فى اليونان، فسوف يؤدى ذلك إلى تقوية المركز التنافسى للشركات اليونانية؛ مثل هذه المنافسة الحامية لا توجد إلا فى التسويق الدولى، وتفرض على باحث التسويق فى تنبؤه بالمبيعات مشكلات لا يجد لها نظيراً عند التنبؤ بالمبيعات المحلية.

وبمجرد تحديد النصيب من السوق الذى سيؤول للشركات اليونانية، يصبح لدينا تحديد لحجم واردات اليونان من الأحذية، وتبقى بعد ذلك مهمة وتحديد نصيب الشركات المصرية منه، وذلك طبقاً لافتراضات معقولة حول سلوك المنافسين من النوع الثالث.

وهذه المهمة فى واقع الأمر صعبة للغاية، وذلك نتيجة لأن الشركات الأجنبية المنافسة لا تحدد قوتها أو طاقتها التنافسية تبعاً لكفاية الإدارة وكفاية الموارد المالية وما إلى ذلك فقط ، وإنما تتأثر أيضاً بالاختلافات فى مستويات التكلفة وفى السياسات التجارية، وهذا يدخل فى عملية تقدير المبيعات الخارجية عنصر من عدم التأكد لا يوجد له نظير فى التنبؤ بالمبيعات المحلة.

ثانياً -المشكلات الناشئة من تقييد التجارة :

لا جدال فى أن الفرص التسويقية الدولية أكثر تعرضاً للتدخل الحكومى من الفرص التسويقية المحلية، وقد يتسع نطاق التدخل الحكومى وقد يضيق، وليس ذلك هو المشكلة الرئيسية لباحث التسويق ، إنما مشكلته الرئيسية هى متابعة التغيرات فى سياسات التدخل الحكومى فى الأسواق الأجنبية المختلفة، ومهما يكون باحث التسويق حصيفاً فإن قدرته على التنبؤ بسلوك الحكومات الأجنبية محدودة، بل إن التنبؤ باستمرار تلك الحكومات ذاته أصبح دائماً محل شك فى عالمنا الملىء بالثورات والإنقلابات.

الفصل الثانى عشر
تنظيم عمليات التسويق الدولي

مقدمة :

يتعلق تحليل الهياكل بدراسة وتحديد طبيعة الإطار الذى ستم فيه ممارسة العمل الإدارى، ولفهم تلك الهياكل والإطارات يجب علينا توصيفها وتبويبها وعقد المقارنات فيما بينها، بغرض الكشف عن المعنى الوظيفى للأنشطة المتنوعة، حتى يمكن إعطاء التنوع شكلا يتسم بالتجانس، والوصول من الجزئيات المتناثرة إلى تعميمات مفيدة .

هذا وتسلم نظرية التنظيم الحديثة بوجود وجهين مختلفين جوهرياً للتنظيم: الوجه الأول(التنظيم) الرسمى والوجه الثانى (التنظيم) غير الرسمى ، يتعلق التنظيم الرسمى بهيكل التصرفات الرشيدة، وتقسيم العمل، وتوزيع الأفراد على الأعمال ، وتوزيع الموارد بالشكل الذى يحقق أعلى كفاية، ويشمل التنظيم الرسمى أيضاً نظم الاتصال وسلاسل السلطة اللازمة للتنسيق بين ، والرقابة على الأجزاء التنظيمية المختلفة.

وتتحدد المراكز والعلاقات فى التنظيم الرسمى بشكل مستقل عن الاعتبارات العاطفية أو الشخصية ، فالمعيار هو الوظيفة وليس شاغل الوظيفة ، وبالتالى فيمكن تغيير الأفراد شاغلى المراكز ، مع بقاء التنظيم مستقلا عن تغيرات الأفراد وتقلبات كفاءاتهم وشخصياتهم .

على أنه بجوار أى تنظيم رسمى فى أى شركة سينشأ بطريقة تلقائية هيكل اجتماعى للعلاقات والمراكز تحكمه نظم للقيم والديناميكية مختلفة عن تلك التى يحكم ومحدد ملامح التنظيم الرسمى، وينشأ الاختلاف من حقيقة استجابة الأفراد للمحركات غير الرشيدة ، ونتيجة لهذا فإن شخصيات الأفراد لا يمكن أن تنسلخ من واقعها لكى تدخل فى القوالب التى يعدها التنظيم الرسمى لها دون أى انحراف .وبدلا

من أن حقيقيون طبيعيون يتحدد سلوكهم طبقاً لمجموعة من الاهتمامات والآمال والمشاعر والمخاوف أكثر تعقيداً من تلك التى يتصورها التحديد الرسمى للمراكز والعلاقات فى التنظيم الرسمى ، وعليه فان الجوانب السلوكية تصبح هامة للغاية فى التنظيم الرسمى .

على أننا فى هذا الفصل لن نعنى كثيراً بالاختلاف بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى ، أو بمعالجة أوجه التباين بين التنظيمات غير الرسمية ذاتها باختلاف الثقافات والبيئات الاجتماعية ، وإنما سنركز بالدرجة الأولى على معالجة الناحية التنظيمية من وجهة النظر الرسمية ، تاركين الجوانب السلوكية لتكون محل البحث فى فصول لاحقة.

أهم مشكلات التنظيم للتسويق الدولى:

تناولنا فى فصل سابق مراحل الالتزام فى التسويق الدولى ، وبينا أن هناك شركات تقوم بالتصدير بشكل غير منتظم، وأخرى تصدر بانتظام ،وأن هناك شركات أخرى تنتشر أعمالها الإنتاجية فى أجزاء متفرقة من العالم، ولاشك أن اختلاف درجات الالتزام يفرض اختلافات موازية فى الأشكال التنظيمية الملائمة، كما أن الدرجات المختلفة من عمليات التسويق الدولى لها مشكلات الخاصة من الناحية التنظيمية.

وبصفة عامة يمكن أن نحدد أهم المشكلات التنظيمية فى عمليات التسويق الدولى كما يلى:

أولا-تنظيم عمليات الاستيراد والتصدير التقليدية.

ثانيا- مشاكل إدارة رجال البيع الدوليين .

ثالثاً- الهيكل المؤسسى لعمليات التسويق الدولى.

رابعاً- تنظيم الشركات المشتركة (شركة مصرية فرنسية مثلا).

خامساً- تنظيم عمليات منح التراخيص بالإنتاج فى الأسواق الأجنبية.

سادساً- مشاكل تنظيم الشركات العالمية.

وحتى تكون المعالجة وافية، يجب أن يلقى كل من هذه المشكلات الاهتمام المناسب ، على أن اعتبارات المساحة لن تسمح لنا بذلك، ونجد لزاماً علينا أن نعالج بعضها فقط، ويفضل أن يكون ذلك البعض هو الأهم من وجهة نظر الاقتصاد المصرى، وطبقاً لهذا المعيار فاننا سنعالج المشكلات الثلاثة الأولى فقط فتنظيم الاستيراد والتصدير سيستقل ببقية هذا الفصل ، وتنظيم أعمال البيع بالفصل التالى، فى حين سنعالج الهيكل المؤسسى لعمليات التسويق الدولى ضمن معالجتنا لإستراتيجية التوزيع فى التسويق الدولى فى فصل لاحق.

تنظيم عمليات الاستيراد والتصدير

أهمية التنظيم:

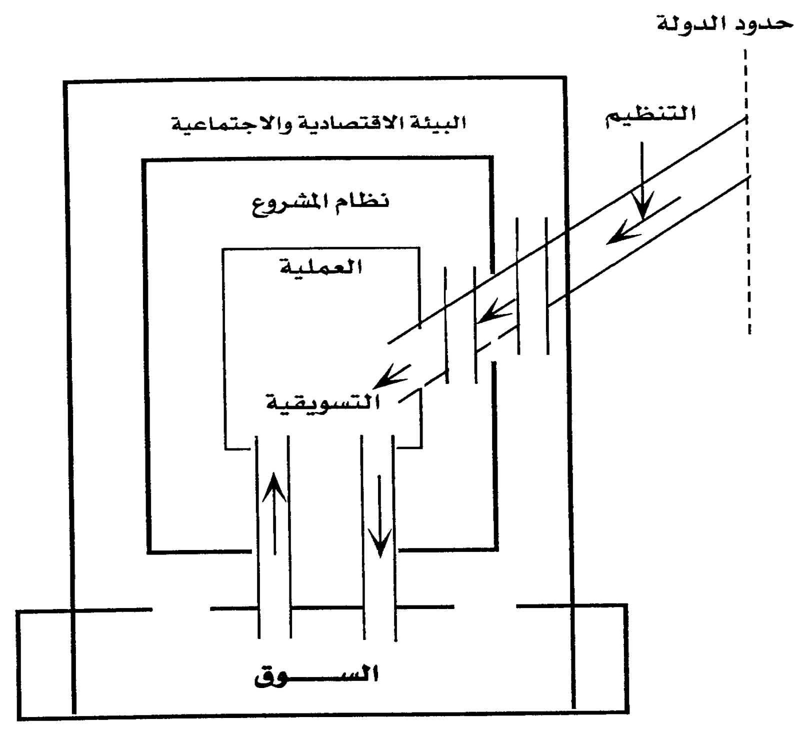
يقوم المدير - أى مدير - بأداء عدد من الوظائف الأساسية فى المشروع ، هدفها النهائى هو تحقيق أغراض المشروع من خلال جهود غيره من الأفراد فى أدائهم للمهام الموكولة إليهم ، بمعنى أن المدير - بمقتضى تعريف كلمة مدير - يعطى عملاً أكبر مما يستطيع إنجازه بمفرده ، وبالتالى فمن المحتم أن يفوض أداء بعض هذا العمل للآخرين ، وكى يتم التفويض على أساس سليم لابد أن يكون هناك تحديد واضح لسلطاته ومسئولياته أولاً ثم تحديد واضح لسلطات ومسئوليات الآخرين ، ويجب أيضاً أن يكون هناك فهم كامل لطبيعة العلاقات التى تربطه بهم والتى تربطهم بعضهم ببعض - أ ى أن تحقيق الأغراض التى نشأ المشروع من أجلها مرهون بالتحديد السليم لأبعاد وطبيعة العمل المطلوب وللسلطات والمسئوليات، وللعلاقات ؛ وذلك هو فى الواقع محتوى وظيفة التنظيم كإحدى الوظائف الإدارية.

والوظائف الإدارية الأربعة هى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وكلية العمل الإدارى تفرض الأداء الفعال لكل جزء فيه (أى لكل من وظائفه) ، إذا كنا نريد تحقيق الفاعلية للعمل ككل ، لأن هناك اعتماداً متبادلاً بين الأجزاء ، فالأجزاء تستمد وجودها من الكل ، والكل يستمد كفايته من الأجزاء . وعليه فكل الوظائف الإدارية هامة ، والقول بأن التنظيم مهم هو مجرد استطراد لتلك الحقيقة .

فلا فائدة طبيعة الحال من أن نضع الخطط السليمة ، ونصمم التنظيم المناسب منظام الرقابة المتكامل ، لا فائدة من الأداء السليم لوظائف التخطيط والتوجيه والرقابة ، مالم تؤد أيضاً وظيفة التنظيم الأداء السليم .

على أن عنصر التنظيم فى العملية الإدارية يكتسب أهمية خاصة فى التسويق الدولى تفوق الأهمية المعتادة التى تناط به، وذلك لأن فى التنظيم على الخصوص تتجسد مادياً الفروق الكبيرة بين إطار العمل فى نطاق السوق المحلى وإطار العمل فى الأسواق الدولية ، وتختلف بالضرورة إلى درجة كبيرة الأشكال التنظيمية التى تناسب أعمال التسويق محلياً ، عن تلك التى تتلائم واحتياجات السوق دولياً .

يمكن أن ندرك أهمية التنظيم فى التسويق الدولى كأساس من الأسس التى تقوم عليها نجاح العمل ، ويترتب على غيابها فشله ، عن طريق الربط بينه وبين أوجه الاختلاف الرئيسية الأخرى والتى نلمسها لدى مقارنة التسويق المحلى بالتسويق الدولى ، وهذا مايصوره شكل ١/١٢ أدناه : نجد فى هذا الشكل أن المجالات التى تتضمن أعلى درجات الاختلاف هى ، البيئة الاقتصادية والاجتماعية ، والسوق ، التنظيم فيما بين الدول وفى داخل الدول ، وأخيراً العملية التسويقية ذاتها.



شكل ١٢ / ١ – أوجه الاختلاف الرئيسية بين التسويق محلياً ودولياً

بدائل التنظيم فى السوق الدولى :

كلنا يعلم الأعمال فى أى مشروع يمر بثلاث خطوات :

١- تحديد أوجه النشاط التى تؤدى فى المشروع من أجل تحقيق أهدافه ، ثم تقسيم تلك الأنشطة إلى مجموعات منطقية على أساس وظيفى أو جغرافى أو سلعى ، إلخ.

٢- تحديد السلطات والمسئوليات المرتبطة بأداء الأنشطة المختلفة .

٣- تحديد العلاقات التنظيمية بين الفرد والوحدات فى التنظيم .

وكلنا يعلم أن تلك الخطوات لها صفة العمومية ، بمعنى إنطباقها ذاتها وهى التى يجرى تطبيقها عند التنظيم للتسويق دولياً .

ومن جهة أخرى فهناك مبادىء وقواعد عامة تجب مراعاتها فى تصميم الهيكل التنظيمى ، كمبدأ تعادل السلطة مع المسئولية ، ومثل وجوب مراعاة نطاق الاشراف الممكن والذى لا يهدد فاعلية الاشراف عند كل مستوى من المستويات الإدارية ومثل الملاءمة بين الأساس المختار لتقسيم أوجه النشاط وبين طرق وحجم المشروع وطبيعة السلعة والعمليات الانتاجية وتنوع العملاء، إلخ، ونفس هذه المبادئ للتنظيم تنطبق بالضرورة فى التسويق الدولى بنفس درجة إنطباقها فى التسويق المحلى.

وعلى ذلك فلن نتعرض بالتفصيل سواء لخطوات التنظيم أو لمبادئ التنظيم عموماً، إفتراضاً منا بأن القارئ على إلمام مسبق بها، كما أنه بالإمكان الرجوع إليها فى المراجع المتخصصة فى التنظيم [1] ، وإنما سيتركز حديثنا حول المشكلات التنظيمية التى يثيرها التسويق الدولى بصفة خاصة، ومن أهم تلك المشكلات إختيار البديل التنظيمى الذى سيتم فى إطاره أداء نشاط التصدير والإستيراد، وفى هذا نجد أن لدينا بدائل رئيسية.

أولاً : التصدير من خلال شركة أخرى.

ثانياً: الاندماج العضوى لنشاط فالتسويق الدولى فى نشاط الشركة ككل.

ثالثاً: إنشاء قسم أو إدارة مستقلة للتسويق الدولى.

رابعاً:إنشاء شركة تابعة للتسويق الدولى.

خامساً: المشاركة مع شركات و/أو هيئات أخرى فى التسويق الدولى.

---

(١) انظر على سبيل المثال، صديق محمد عفيفى، مقدمة فى إدارة الأعمال، مطبعة الطليعة : اسيوط، ١٩٧٢، الباب الثالث.

أولاً - التصدير من خلال شركة أخرى:

وهذه أبسط صور التنظيم للتسويق الدولى وأسهلها، بل إننا نطلق عليها لفظ بديل تنظيمى من باب التجاوز، لأنها لا تتضمن تغييراً أو تعديلاًتنظيمياً بالشركة من أى نوع ، فالشركة تتعامل مع السوق الأجنبية من خلال شركة أخرى.

إذا تعاقدت الشركة (أ)و التى لديها تسهيلات وتنظيمات للتصدير ، على شراء حقوق تصدير منتجات الشركة (ب) إلى الأسواق الأجنبية، فإن الشركة(ب) تكون قد اختارت البديل الأول فى تنظيم عمليات التصدير، وهو يعد طريقة مبسطة وفعالة لإدارة نشاط التسويق الدولى وتطبق هذه الطريقة فى المنتجات المتنافسة والمنتجات المكملة على السواء.

وبمقتضى هذه الطريقة فإن الشركة (ب) تبيع منتجاتها للشركة طبقاً لأسعار وشروط خصم متفق عليه، وهذا هو كل ما تلتزم به . أما الشركة (أ) فسوف تقوم منتجات الشركة (ب) إلى السوق ضمن تشكيلة منتجاتها طبقاً لترتيبات سبق الإتفاق عليها.

وهناك أسباب متعددة تبرر إتباع هذا الأسلوب، أهمها أن الشركة(ب) لا تريد - وربما لا تستطيع - أن تشغل نفسها بمشكلات التصدير، ولكنها على إستعداد للاستفادة من الجهود التسويقية لشركة أخرى فى مجال التصدير، ومن جهه أخرى فقد تقوم الشركة (ب) بتولى تصدير منتجاتها إلى سوق معينة، ولكنها توكل التصدير للأسواق الأخرى للشركة (أ) أو غيرها بسبب عدم توافر الإمكانيات، وعدم المعرفة الكافية بتلك الأسواق، إلخ. فصحيح أن بعض الشركات تسوق منتجاتها فى مختلف أنحاء العالم، ولكن هذا التسويق لايتم بالضرورة من خلال نفس القنوات أويتطبيق نفس الترتيبات.

كذلك فإن الشركة (ب) تلجأ لهذه الطريقة إذا وجدت أن ذلك أكثر ربحية بالنسبة لها، إذ نجد قسماً قائماً للتصدير وقنوات توزيع قائمة تلائم احتياجاتها،

وفرصة للبيع مرضية تماماً لمعاييرها، وتجد ذلك كله متاحاً من خلال شركة أخرى؛ ويكون الأرجح أنها تحاول الاستفادة من هذا الوضع، لأنه فى الغالب أكثر ربحية لها.

أما من وجهة نظر الشركة (أ)، فإن منتجات الشركة (ب) قد تكون مكملة لتشكيلة منتجاتها، سواء كانت تلك التشكيلة فى الآلات أو فى الأدوات المنزلية أو فى المعدات الكهربائية؛ أو غير ذلك وبالتالى فمن المفيد لها تسويقياً أن تشترى حقوق تصديرها حتى تتمكن من عرض تشكيلة كاملة فى السوق. بل من الجائز أن تقوم الشركة أ بتصدير منتجات الشركة ب رغم أنها منافسة لمنتجاتها وإن اختلفت أسعارها أو موديلاتها، إلـــخ إذا لم تجد فى ذلك إضراراً بسلعتها، والأكثر من ذلك أن الشركة أ قد تصدر سلع(ب) رغم أنها منافسة كاملة لسلعها هى؛ ويكون الغرض هنا هو السيطرة على السوق والانفراد به دون غيرها من الشركات، خاصة وأن المبيعات من سلعة المنافس تحقق أيضاً أرباحاً للطرفين.

ثانياً-الاندماج العضوى لنشاط التسويق الدولى :

وهى طريقة أخرى مبسطة لتنظيم جهد التسويق الدولى، ومؤداها توزيع تلك الجهود على أساس وظيفى فيما بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالشركة والتى تؤدى نفس العمل فى السوق المحلى، وطبقا لهذا الأسلوب فإننا نستخدم نفس الهيكل التنظيمى القائم بأفراده وتقسيماته لأغراض التسويق الدولى، وكل المطلوب هو أن نضمن التوازن فى الاهتمام بنشاط التسويق الدولى وعدم إهماله لحساب التسويق المحلى، وهذا الضمان يتم عن طريق المدير المسئول. وسوف نتحدث عن نشاط التصدير المندمج ثم عن نشاط الاستيراد المندمج .

١- قسم التصدير المندمج :

يتم الاشراف على البيع للخارج بواسطة مدير المبيعات ومدير التصدير معا، أو بواسطة مدير التصدير وحده، ويقوم المدير المالى للمشروع بالاشراف على كل العمليات

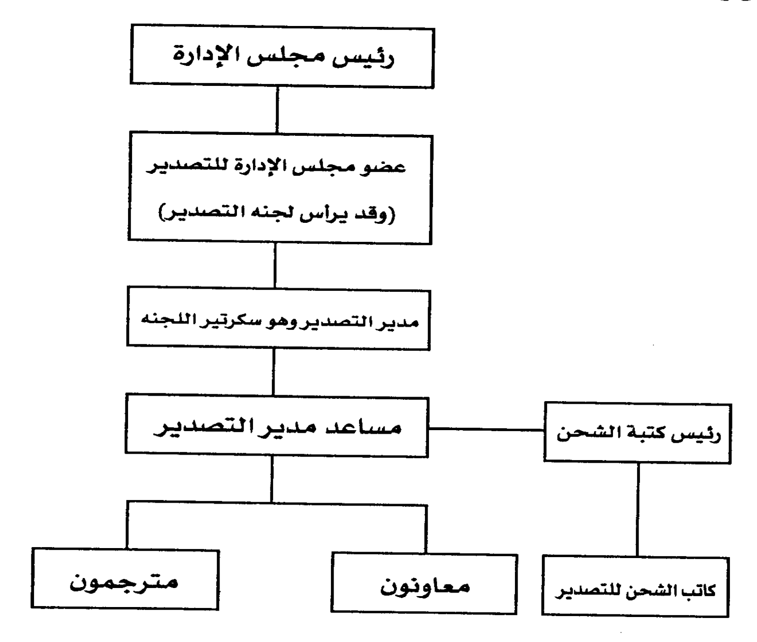
المالية، محلية ودولية. ويقوم المدير المالى للمشروع بالاشراف على كل العمليات المالية، محلية ودولية. ويقوم رئيس قسم الإئتمان بتخصيص جزء من وقتة للديون الأجنبية، ولا يكون هناك قسم أو وحدة تنظيمية مستقلة لتلقى طلبات الشراء الأجنبية. أو مناولة المستندات، أو تعبئة البضاعة، أو الإعلان أو أى وظيفة تسويقية أخرى لخدمة التصدير بصفة منفردة.

وعلى الرغم من بساطة ومرونة هذا الأسلوب وانخفاض تكاليفه فإن فاعليته لاتكون مضمونة دائما خصوصا فى ناحية التصدير إذ يتحمل مدير التصدير مسئولية بعث الاهتمام والحماس لدى الأفراد فيما يتعلق بالتسويق الدولى رغم انه لا يتمتع بأى سلطة أعلى، وإنما سلاحه هو القدرة على الإقناع وصفاته الشخصية الأخرى .

ويمكن فى مثل هذا التنظيم أن ندرك الصعوبات التى تكتنف عمل مدير التصدير ، فعليه أن يقترح على زملائه أنواع التغيرات اللازمة فى السلعة وفى الأساليب المتبعة بالشركة لتدعيم جهود التسويق الدولى، وكيفية إجراء هذه التغييرات، فقد يحاول حث مدير الإئتمان على أن يتوسع فى منح الائتمان، أو ترشيد مدير الحركة إلى طرق الشحن الملائمة للتصدير ، أو مطالبة مدير الانتاج بتعديل طرق الانتاج للتمكين من إنتاج تصميمات تلائم الأسواق الأجنبية، وهو يفعل ذلك كله وغيره دون أن تكون لديه السلطة لإلزامهم بوجهة نظره، وبالتالى فنجاح مثل هذا التنظيم يعتمد على مدى نجاح مدير التصدير فى ظل هذه الظروف ولن يكون موقفه قوياً مالم يتمتع بالتأييد من جانب الإدارة العليا.

والاندماج العضوى لقسم التصدير، شكل تنظيمى متبع فى الكثير من الشركات بسبب بساطته وقلة تكاليفه، ولذلك فاتباعه يشيع بدرجة أكبر بين الصغير من الشركات، وهناك سبب آخر غير التوفير وهو إنتشار الإعتقاد بأن التسويق الدولى والتسويق المحلى متشابهان تماماً وبالتالى فلا مبرر للتخصص، بالاضافة إلى أن تنوع العمل يتيح الفرصة لاستغلال وقت العاملين بدرجة أكبر ، وزيادة الفرصة لرفع مهاراتهم.

إن فكرة الاندمـاج العـضوى تبـدأ فى الذبول إلى حـد مـاحين تعـمـد الشـركة إلى تخصيص بعض الوظائف لأعمال التسويق الدولى بصفة مستقلة ، وقد يتم هذا دون أن ينشأ قسم كامل للتسويق الدولى، فقد تم مراقبة أعمال التسويق الدولى بواسطة لجنه مـركزية من مـديرى الإدارات ورؤسـاء الأقسـام كما هو مـوضح فى شكل ٢/١٢ أدناه، وقـد تكون لجنه التـصـديـر من رئيس مـجلس الإدارة بحكم منصـبـه ، وعـضـو الإدارة للتـصـدير ، ومـدير التصـديـر - الذى يعـمل كـسكرتيـر للجنة ، ومـدير الإعـلان ، والمدير المالى وقد تختص هذه اللجنة برسم كل السياسات المتعلقة بالتسويق الدولى .



شكل ٢/١٢ - تنظيم قسم للتصدير فى ظل الإندماج العضوى

٢- قسم الاستيراد المندمج.

ويشيع استخدام هذا الأسلوب بين الشركات، إذ يكون الاستيراد جزءاً لا يتجزأ من أعمال إدارة المشتريات ككل، وذلك بالنسبة للشركات الصناعية التى تقوم بالاستيراد.

ونفس الأسلوب يتبع فى شركات الاستيراد، خاصة من يعمل منها فى تجارة التجزئة مع وجود مدير للاستيراد لتنسيق وظائف الاستيراد فى الأقسام والادارات المختلفة. فالمدير التجارى هو الذى يقوم بجمع البيانات مثلا عن كل السلع بما فيها المستوردة، والمدير المالى يعد كل الحسابات عن كل الأنشطة بما فيها الاستيراد ، إلـخ.

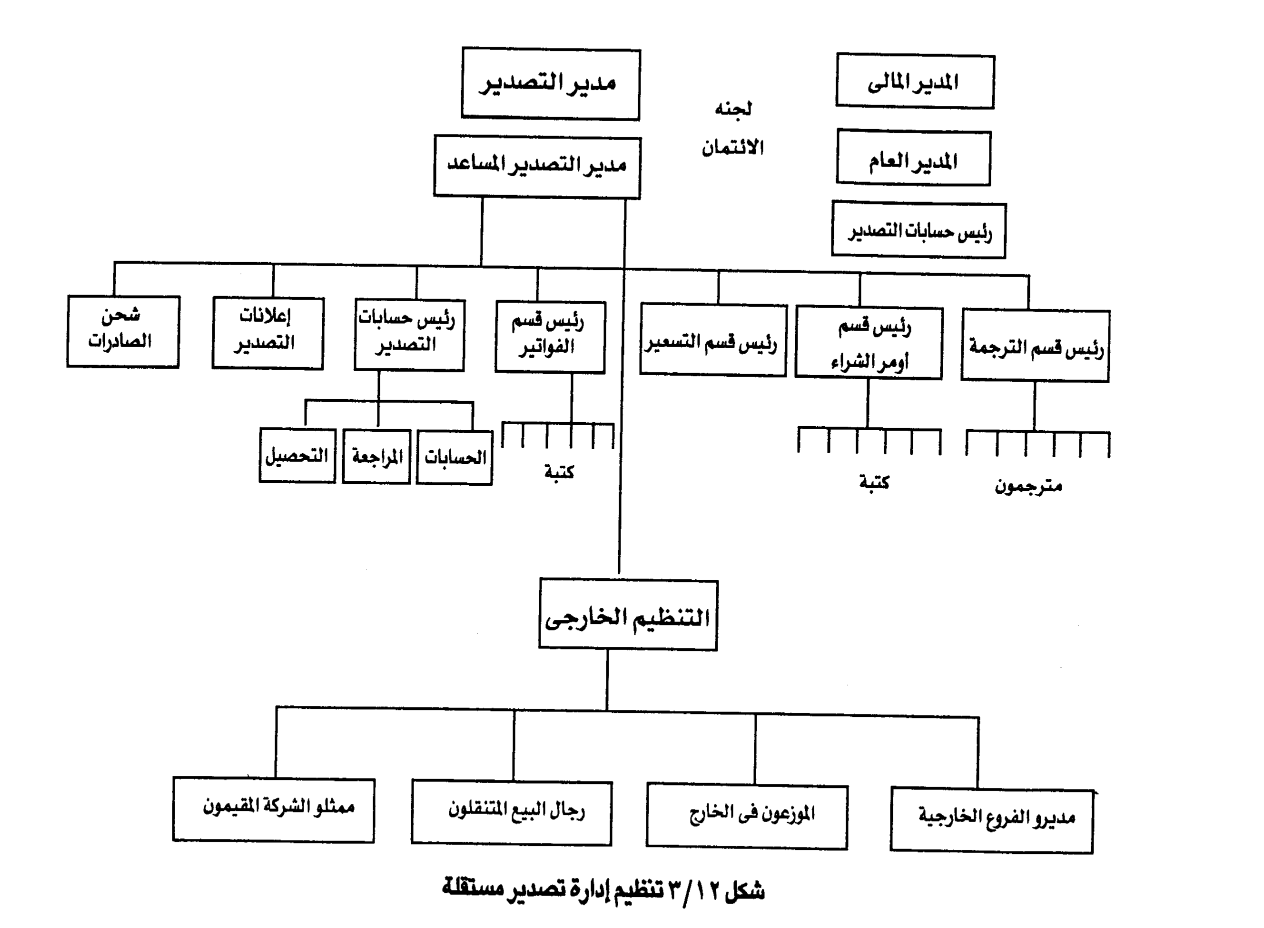
ثالثاً : إنشاء قسم أو إدارة مستقلة للتسويق الدولى:

ويقوم مثل هذا القسم أو الإدارة بكل الوظائف المتعلقة بالتصدير والاستيراد باستثناء الإنتاج الفعلى للسلع أو الخدمات، ويتوقف حجم الإدارة بالطبع على حجم الأعمال وقد تكون إحدى الوحدات الوظيفية فى المشروع وحدة مستقلة عن الشركة الأم.

١- الادارة المستقلة للتصدير

يشرف مدير الصادارت أو مدير التجارة الخارجية على الادارة، وقد يكون المشرف عليها نائباً لرئيس مجلس الادارة، وقد تنظم الإدارة على أساس وظيفى، أو أساس جغرافى، أو أساس سلعى، أو مجموعة منها ويوضح شكل ٣/١٢ مثالاً للإدارة المستقلة للتصدير ، وهى منظمة على أساس وظيفى، وهو الأساس الشائع بين الشركات متوسطة الحجم.

وفى هذا التنظيم يقوم مدير التصدير بالإشراف على كل المبيعات الخارجية واختيار رجال البيع الذين يعملون مع الموزعين فى الخارج، واختيار الموزعين انفسهم، وكذلك مديرى الفرع ويراقب أعمالهم، ويقوم بالزيارات الميدانية لأرجاء السوق الخارجى بصفة منتظمة، وهو أيضاً مسئول عن وضع الخطط ورسم السياسات فيما



شكل ٣/١٢ تنظيم إدارة تصدير مستقلة

يتعلق بالترويج لسلع الشركة وإسمها فى الأسواق الخارجية، والمدير المساعد هنا بمثابة مدير المكتب، ويقوم قسم التسعير باحتساب الأسعار والخصومات، إلـــخ، وقسم الأوامر يتلقى طلبات العملاء والموزعين وأخطار كل الأطراف المعنية، وأى ترجمة لازمة يقوم بها قسم الترجمة. ويتم تجمع الأوامر وتعبئتها ثم شحنها بواسطة قسم شحن الصادرات، أما كل العمليات المحاسبية عن المبيعات وكذلك مع الموزعين والفروع فيتولاها قسم حسابات التصدير.

هذا وتتم مراقبة الائتمان ورسم سياساته بواسطة لجنة خاصة مشكلة من مدير التصدير ومساعده، والمدير المالى والمدير العام، ورئيس حسابات التصدير، وهذا هو النشاط الوحيد الذى يكون فيه اشتراك فى المسئولية، وفيما عداه فإدارة التصدير مستقلة تماماً.

أما شكل ٤/١٢ فهو أكثر مناسبة للشركات الصناعية الكبيرة، والهيكل التنظيمى الموضح فيه يقوم على أساس التقسيم الجغرافى، وإن كان به بعض المديرين الوظيفيين ومدير سلعى واحد. ولكن التركيز فى التنظيم على التخصص الجغرافى، والمشترون غالباً هم المسئولون فى الحكومات الأجنبية نيابة عن حكوماتهم، وبالتالى فمن اللازم توطيد العلاقات معهم.

ويتولى الإشراف على أعمال التصدير نائب لرئيس مجلس الإدارة وهناك مديراً مبيعات يختص كل منها بمنطقة جغرافية معينة، وتؤدى كل الأعمال الخاصة بمنطقة القسم الخاص بها، ويوجد قسم مستقل للإعلان ، وآخر لتلقى الأوامر الخاصة بالسلع الهندسية. أعمال الائتمان والتمويل، فيتولاها المدير المالى مع نائب رئيس مجلس الإدارة للتصدير ومدير المبيعات الجغرافى المختص.

٢-الإدارة المستقلة للاستيراد.

لاتنشأ فى العادة إدارات مستقلة للاستيراد بنفس التكرار الحادث فى مجال

التصدير وأهم المنشآت التى تجد نفسها تحتاج بصفة ملحة لإدارة مستقلة للاستيراد هى بيوت الأقسام بسبب طبيعة عملياتها.

١- ويشرف على إدارة التجارة الخارجية فى أحد بيوت الأقسام الكبيرة مثلاً نائب لرئيس مجلس الإدارة، ويمكن تلخيص مسئولياته فى ثلاثة عناصر:

(أ) تنسيق جميع أعمال التنظيم الخارجى.

(ب) ترويج المبيعات.

(جـ) الإشراف على تمويل وإدارة التنظيم الخارجى.

وتنقسم وظائف الإدارة إلى قسمين رئيسيين الأول يرأسه مدير للمبيعات والثانى يرأسه مدير إدارى.

وواجبات مدير المبيعات هى:

(أ) فحص كل العينات الواردة.

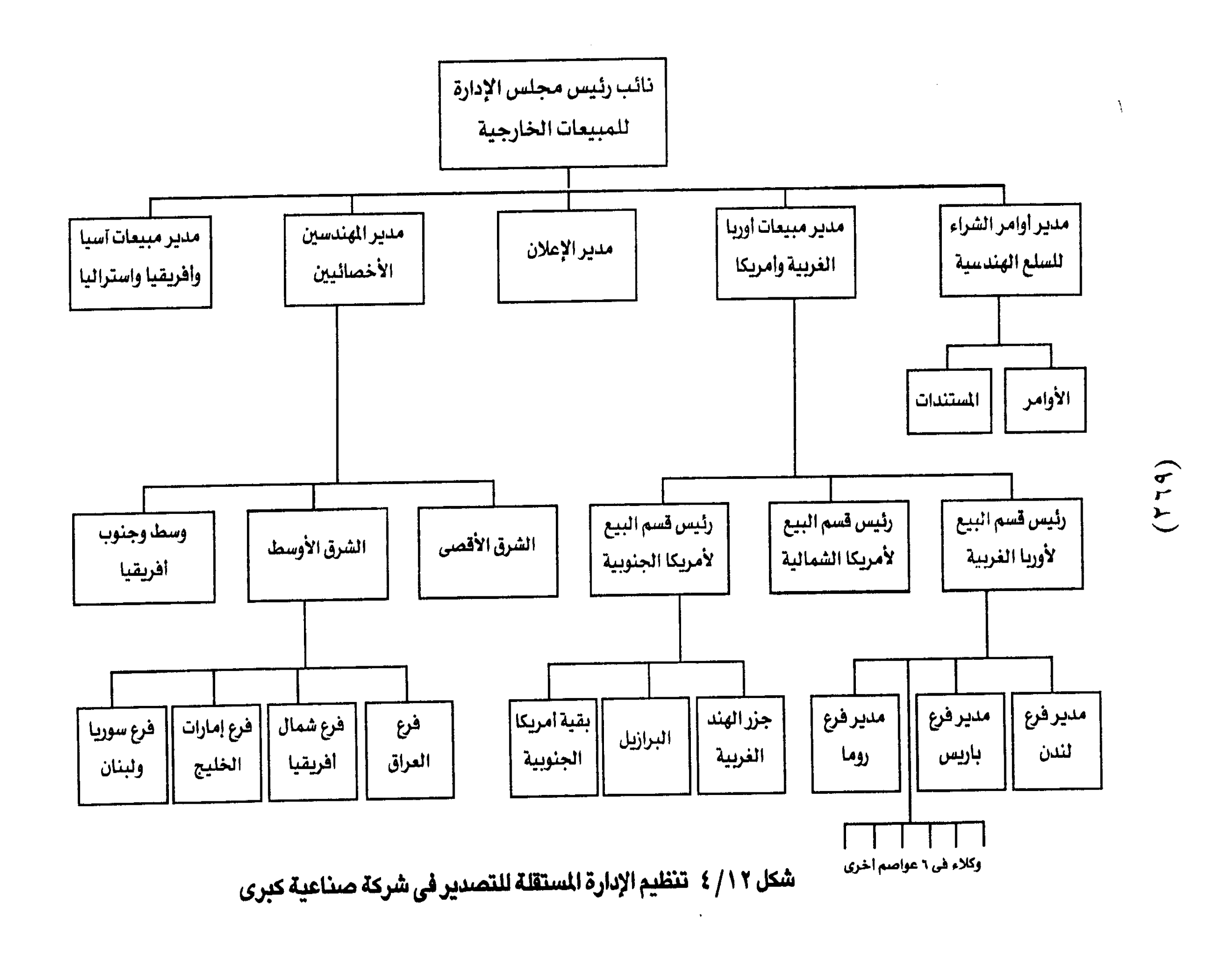
(ب) المساعدة فى ابتكار وتنمية السلع الجديدة.

(ج) جدولة وعقد والإشراف على الإجتماعات البيعية.

(د) الإعداد لزيارات مندوبى الشراء للخارج، وميزانياتهم، إلخ.

ويقوم قسم المبيعات بتسهيل الاتصالات بين مكاتب الشراء الخارجية وأقسام البيع، حتى تترشد الأولى فى نشاطها باتجاهات الطلب فى السوق المحلية.

ويتم الترويج عن طريق إرسال العينات، ولتدعيم عمل مندوبى الشراء تقوم مكاتب الشراء الخارجية بإرسال عينات إلى المركز الرئيسى، لبحث إمكانيات تسويقها محلياً، ويرسل مع العينات أيضاً معلومات عن المنتج والسعر وشروط التسليم والتصميمات المتاحة للبيع، ثم توضع هذه العينات فى معرض خاص بالشركة ، يقوم بالمرور على معروضاته رؤساء الأقسام ويقررون بناء على ذلك ما يحتاجونه، وإذا



شكل ٤/١٢ تنظيم الإدارة المستقلة للتصدير فى شركة صناعية كبرى

لزمتهم معلومات إضافية قبل اتخاذ القرار، حصلوا على هذه المعلومات من مكاتب الشراء الخارجية.

أما المدير الإدارى فيقوم بالواجبات الآتية:

(أ) التخليص على البضائع فى الجمرك.

(ب) إخطار المكاتب الخارجية بأى معلومات هامة عن شئون الجمرك أو التعبئة أو الشحن أو الطريق الذى تسلكه البضاعة فى نقلها إلى الداخل.

(جـ) الإشراف على الحسابات والشئون المالية.

(د) حجز وسائل النقل ومحاسبتها ومحاسبة مندوبى الشراء أنفسهم.

والسؤال هو : ما هى المزايا التى يمكن أن تترتب على إنشاء إدارة مستقلة لشئون التسويق الدولى، سواء للتصدير أو للاستيراد، وسواء فى شركة صناعية أو فى شركة تجارية؟ وأولى المزايا هى الاستعداد المناسب لحجم الأعمال الكبير فى التسويق الدولى، وثانيتها إمكان قياس نتائج أعمال التسويق الدولى بدقة وعلى حدة وتقليل احتمال الأخطاء فى العمل التى يمكن أن تزيد فى ظل الإندماج وإتاحة الفرصة لنوع من الابتكار والبادرة فى التسويق الدولى والتى تنشأ من الاهتمام بالنشاط وإعطائه مكانة عالية فى التنظيم ، والقضاء على مساوىء عدم التعاون بين الأقسام والذى قد ينشأ فى ظل الإندماج .

رابعاً - إنشاء شركة تابعة للتسويق الدولى:

وهنا تنشأ شركة تابعة تتفرغ للتسويق الدولى وتستقل بنشاطه، وتستمر الشركة القابضة فى أعمالها كالمعتاد وتتعامل مع الشركة التابعة كما تتعامل مع أى شركة أخرى لا تتبعها، وتنتشر هذه الطريقة فى تنظيم أعمال التصدير على وجه الخصوص ولا تكاد توجد فى نشاط الاستيراد .

ويمقتضى هذا الشكل التنظيمى، فإن الشركة التابعة تتولى كل أعمال التسويق الدولى من بيع أي ائتمان إلى تحصيل إلى إعلان إلى شحن إلى حسابات ، الخ . وتشترى البضاعة من الشركة الأم بأسعار متفق عليها، وتحاول تحقيق الربح على أعمالها، وقد تكون أسعار انتقال البضاعة من القابضة إلى التابعة هى مساوية للتكاليف ، وقد تكون أعلى من ذلك بحيث تسمح للشركة القابضة بتحقيق ربح فى العملية ، وتختلف السياسة المتبعة هناك باختلاف الشركات.

والأسباب التى تدعو إلى اتباع هذا البديل التنظيمى هى:

(أ) تركيز الرقابة فى أيدى إدارة خبيرة مسئولة.

(ب) تلافى أى أسباب للصراع بين نشاط التسويق المحلى والتسويق الدولى.

(جـ) تحديد العائد من عمليات التسويق الدولى بدقة.

(د) تحقيق تخفيض فى الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية.

(هـ) تمكين الشركة التابعة من العمل كوكيل تصدير لشركات أخرى.

خامساً : التسويق الدولى بالاشتراك:

والبديل الخامس والأخير لتنظيم التسويق الدولى هو أن تساهم الشركة مع مجموعة أخرى من الشركات فى جهد تعاونى مشترك، وقد تشكل لهذا الغرض جمعية تقوم مقام إدارة التصدير أو الإدارة الاستيراد بالنسبة لكل عضو فيها، كذلك قد يعين شخص أو تعين هيئة ما فى وظيفة مدير التصدير المشترك ويتولى شئون التصدير لكل المجموعة.

ويقوم مدير التصدير المشترك عموماً - ولكن ليس دائماً - بكل وظائف التصدير لموكليه، وقد يختار وكلاء أجانب ، ويوجه الإعلان والترويج فى الأسواق الأجنبية ، ويتولى الشئون الإدارية التسويق الدولى وغيرها من الأمور وذلك نظير أتعاب معينة ، ولا يتحمل أى مخاطر فى الائتمان وإنما يموله موكلوه فى ذلك .

وتنشأ الحاجة لمدير التصدير المشترك، حتى تكون لدى الشركة بعض أعمال التصدير ولكنها لا تستدعى إنشاء إدارة خاصة أو توجيه اهتمام خاص لها وذلك بسبب صغر حجمها.

وميزة مدير التصدير المشترك انه متفرغ تماماً للتصدير ، وإن كان جزئياً لكل من كليه ، وهذا افضل من استخدام الموظفين فى التسويق المحلى لبعض الوقت فى التسويق الدولى ، ويتجنب الأخطاء التى قد تحدث بسبب عدم التفرغ وعدم الخبرة ، ويتيح الفرصة لمزيد من التعاون مع العملاء والوكلاء فى الأسواق الأجنبية ، ويؤدى إلى زيادة المبيعات ، ويركز المسئولية فى مكان واحد، ويخفض التكاليف ويزيد الرقابة عليها، ويتيح فرصة من سلعة معينة تدعم سلعة اخرى ويبنى الاتصالات بالأسواق الأجنبية التى ستستفيد منها الشركة إذا قررت أن تقوم بالتصدير بنفسها.[1]

على أن العيب الأساسى هو الافتقار إلى التخصص، وذلك بسبب التعدد الكبير للسلع التى يتعامل فيها مدير التصدير المشترك ، وذلك التعدد الذى غالباً ما يكون موجوداً ومتزايداً بسبب رغبة المدير المشترك فى استغلال طاقته إلى أقصى حد ، وتنمية عدد موكليه بشكل كبير لزيادة عوائده.

---

(1) T. C. Ballagh Export Tarde and Shipper, October 8, 1956 p. 7.

الفصل الثالث عشر
تنظيم وإدارة رجال البيع فى التسويق الدولى

مقدمة :

الأفراد هم الذين يشترون الأرض لبناء المصانع والمخازن وهم الذين يصممون الآلات ، وهم الذين يستأجرون الأفراد لتشغيلها، وهم الذين السلعة ، ويصممون غلافها، ويصنعونها ويصنعونه ، وهم الذين يبيعونها أو يوظفون الآخرين لبيعها ، والأفراد هم الذين يدفعون الأجور وهم الذين يقتضون الأجور وما المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بأجمعها إلا أدوات فى سبيل غايات، وأغلى الغايات هى خدمة وإشباع إحتياجات الأفراد، الأفراد إذن هم عصب كل شئ ، هم عماد كل شئ وهم غايته ، وبالتالى كانت مشاكل تنظيم وإدارة الأفراد من أهم المجالات التى يوليها المدير الناجح العناية الفائقة.

وما يسرى على أهمية الأفراد فى مجال التسويق المحلى، يسرى على الأفراد فى التسويق الدولى ، ولكن بدرجة أكبر وعليه وجب أن نعطى مشاكل تنظيم وإدارة الأفراد فى التسويق الدولى الاهتمام الجديرة به ، على أن ذلك قد لا يتسع له المجال هنا ، ولذا سنتناول جانباً هاماً منها ويتعلق بعمليات التسويق مباشرة ؛ ذلك الجانب هو تنظيم وإدارة رجال البيع الدوليين .

فما لم تكن الشركة تعتمد كلية على الوسطاء للقيام بأعمال التسويق خارج حدود السوق المحلية. فإنها ستواجه عاجلاً أو آجلاً مشكلة إدارة رجل بيع أو قوة من رجال البيع فى الأسواق الخارجية، ومع إزدياد حدة المنافسة فى الأسواق الدولية تجد أغلب الشركات لزاماً عليها توظيف رجال بيع خاصين بها يتولون مهمة بيع منتجاتها فى أسواق العالم .

من هم رجال البيع الدوليين ؟ تتكون قوة رجال البيع الدوليين بواحد أو أكثر من التشكيلات التالية:

١- رجال من داخل الشركة وتديرهم الشركة ويعملون فى الأسواق الخارجي.

٢- رجال يحملون جنسيات أجنبية وتديرهم الشركة مباشرة سواء بواسطة مدير مبيعات أجنبى أو وطنى.

٣- كلا النوعين من رجال البيع موجود.

وعادة ما يقوم رجل البيع بممارسة نشاطه فى عدد من الدول فى نفس الوقت.

وعلى الرغم من ان الأسس العلمية العامة التي تحكم تكوين وأداء قوة رجال البيع واحدة سواء كان البيع محلياً أو خارجياً إلا أن هذا لا ينفى وجود عدد من المشاكل الخاصة برجال البيع الدوليين فقط، وتلك هى ما نهدف إلى بحثه فى هذا الفصل.

المتطلبات الخاصة فى رجل البيع الدولى:

هناك انواع ثلاثة أساسية من رجال البيع الدوليين:

١- رجل البيع الذى يعمل فى دولة غير دولته.

٢- رجل البيع الذى يعمل فى دولته ولكن لحساب شركة ليست فى دولته.

٣- رجل البيع الذى يعمل فى بلده وفى البلاد الأجنبية فى نفس الوقت.

وأياً كان نوع رجل البيع فإن الشركة تتكلف كثيراً فى سبيل الحصول عليه وإعداده الإعداد السليم ، وهذا ما يجعل الشركة تعنى عناية فائقة باختيار المرشحين الذين تتوافر فيهم إمكانيات النجاح من البداية ، وتحرص على يتحلوا بالصفات التى تقدر انها تدعم فرص نجاحهم . ولا شك أن رجال البيع يجب أن تتوافر فيهم متطلبات معينة خاصة بسبب كونهم يعملون في الأسواق الخارجية ، وذلك بالإضافة إلى مواصفات رجل البيع العادى ، تلك المتطلبات الخاصة متعددة ولكن أهمها ثلاثة:

١ - اللغات. ٢- القدرة على التكيف. ٣- النضج والاعتماد على النفس.

يجب على رجل البيع الذى سيعمل في سوق أجنبية بشكل مستمر أن يتقن لغة البلد الذى سيعمل فيه ، ذلك أن القدرة على فهم اللغة شرط مبدئى لفهم الثقافة وإن كان تعلم اللغة مجرد خطوة أولى ، حيث إن الإحاطة بأسلوب البلد فى الحياة وطرق الناس فى التعامل وتقاليدهم فى التجارة ؛ كل ذلك يحتاج إلى وقت طويل لاحق لإتقان اللغة.

ورغم أن أى تكليف بالعمل في دولة معينة لمدة طويلة يستوجب إتقان رجل البيع للغة تلك الدولة ؛ رغم ذلك فإنه من الجائز أن ترسل الشركة مترجماً يصاحب أحد رجال بيعها الأكفاء فى رحلات بيعية محدودة ، ولفترات قصيرة ، ومن الجائز أن الكفاءة البيعية لرجل البيع تفوق وأكثر ثغرة الجهل باللغة، أضف إلى ذلك أن المعرفة الفنية بالمنتجات الفنية المعقدة تكون أهم عادة من المعرفة باللغة.

ثانياً : القدرة على التكيف:

على رجل البيع الدولى أن يتصف بمقدرة عالية على التكيف سواء كان يعمل في بلده أو بلد أجنبى ، فإذا كان يعمل فى لد أجنبى عليه أن يكون حساساًومدركاً لعادات وتقاليد السوق فيها، وإذا كان يعمل فى بلده لحساب شركة أجنبية فعليه أن يؤقلم نفسه مع أساليب العمل فيها.

وقد أجريت دراسة [1] حول مشاكل التعيين والتنمية الإدارية فى الفروع الخارجية ، وكان من بين جوانب الدراسة تحليل الاسباب التى أدت إلى الفشل فى المراكز الإدارية الدولية، وأظهرت الدراسة أن عدم القدرة على التكيف مع المحيط والصدمة الثقافية عوامل مسئولة عن نصف حالات الفشل ، ويحق لنا توقع مشكلات مماثلة تواجه رجال البيع .

---

(1) LL. Steinmetz, "The Staffing of foreign Divesions and Branches" Ph. D. Dissertation, Univ . of Michigan, 1964.

ويتوقف النجاح فى التكيف فى الأسواق الدولية على ظروف الموقف واستعداد رجل البيع حريصا فقد يضع نفسه فى أدق وأحرج المواقف، مهما كانت النوايا حسنة، ونقصد بالحرص ألا يقوم على تصرفات معينة أو مظاهر سلوك معينة إلا بعد الدراسة الكاملة لعادات وتقاليد السوق، حتى لا تأتى تصرفاته مثيرة لضيق أو عداء عملائها المحتملين.

ثالثاً: النضج والإعتماد على النفس :

يحتاج كل من أنواع رجال البيع الدوليين إلى صفة النضج إحتياجاً شديداً فهم جميعا يعملون فى أسواق أجنبية على الشركة التى توظفهم، وقد لا تكون تلك الشركة معروفة جيدا فى هذه الأسواق، ويتعين بالتالى عليهم جميعا أن يكونوا قادرين على العمل فى شئ من الإستقلال ودون إشراف مباشر ودقيق أو بالأخرى دون توجيه تفصيلى فى كل صغيرة وكبيرة.

الأكثر من ذلك أن رجل البيع الدولى قد يتوقع منه اتخاذ قرارات أو أداء خدمات، ربما كان بوسعه أن يحيلها إلى الأخصائيين لو كان يعمل فى المجال المحلى. وبناء على ذلك تتوقع الشركة دائما من رجال البيع التابعين لها فى الخارج قدرة على التصرف واتخاذ القرارات والعمل دون مساعدة قريبة كتلك التى تتاح لرجال البيع المحليين.

مقارنة بين أنواع رجال البيع:

قد يثور التساؤل حول أفضلية كل من الأنواع الثلاثة لرجال البيع، والحقيقة أن لكل مزايا وعيوبه، ولكل ظروف خاصة يفضل توظيفه فيها وسوف نتناول كلا منها بشئ من التحليل.

أولاً: رجال البيع المواطن الذى يعمل فى الخارج Expatriate

تتناقص أهمية هذا النوع بمرور الوقت ونمو التجارة العالمية وتقدمها فى مختلف أنحاء العالم مما يفتح مجالا أكبر أمام الشركة كى تجد بين مواطنى الدول الأجنبية الكفايات التى يمكن أن تشغل المراكز البيعية الشاغرة.

على أن هذا النوع من رجال البيع له مزاياه:

١- يمكن أن تكون لديه معرفة فنية أدق، ومعرفة أوسع بالشركة بحكم سابق اشتغاله بالشركة.

٢- العادة أن تختاره الشركة من بين قوة رجال البيع المحلية، وبالتالى يكون لدى الشركة معرفة كاملة ليس بمعرفته الفنية فقط، وإنما بفاعليته وإمكانية الإعتماد عليه.

٣- ستكون إتصالاته بالشركة أكثر سهولة وأكثر فاعلية.

٤- بحكم سابق استغاله مع الشركة، فهو على دراية أكبر بنوع المساعدات المتاح له وبنوعية التصرفات المتوقعة منه.

٥- أضف إلى ذلك أن كون رجل البيع أجنبيا بالنسبة للمستهلك أو المشترى قد يخلق نوعا من المهابة له والإحترام وقد يبعث على الثقة به بدرجة أكبر وذلك فى عدد من البلدان، خاصة تلك التى تحررت حديثاً ومازالت متخلفة نسبياً.

ومع ذلك فهناك عدد من المشكلات المرتبطة بهذا النوع من رجال البيع:

١- فهو أولاً يعانى من أوجه النقص الناشئة من كونه يعمل فى بيئة غريبة عليه.

٢- قد يفرض على الشركة توظيف مواطنين محليين من قبل حكومة السوق الذى تعمل فيه.

٣- عادة ما تكون تكاليف إرسال رجل بيع إلى سوق أجنبية أعلى بدرجة كبيرة من تكاليف توظيف مواطنين محليين.

٤- فى بعض الأحيان يتعذر إقناع رجال البيع بالسفر للعمل فى سوق بعيدة إذا كانت ظروف المعيشة بها قاسية أوغير مريحة، أو إذا قدر رجال البيع أو المزايا المادية لا توازى المشقة المترتبة على العمل فى الخارج.

ويمكن القول بأنه من المفضل عادة توظيف رجال البيع من هذا النوع ، إذا كانت السلعة التى يجرى تسويقها معقدة فنياً بدرجة كبيرة وتستدعى تدريباً طويلاً ومتعمقاً بشكل لا يمكن توفيرة بسهولة للمواطنين المحليين فى السوق الأجنبية. كذلك من الأمور التى تشجع إستخدام هذا النوع من رجال البيع الكثير من الأسواق القومية لا يستحق - بسبب صغر حجمه- تخصص رجل بيع له كل الوقت ، ويكون الحل هو أن يعمل رجل البيع فى أكثر من سوق قومية واحدة.

ثانياً :رجل البيع الأجنبى

بالنسبة للشركة وإن كان يعمل فى بلده foreign يتحول أغلب الشركات الآن -خاصة التى لها قوة كبيرة من رجال البيع الدوليين - إلى استخدام رجل البيع الأجنبى، حيث إن هذا النوع يتغلب على المعوقات الثقافية والقانونية ، وهو عادة أقل تكلفة، وأوفر عدداً، وأكثر استقراراً.

إلا انه يجب التنويه إلى أن رجل البيع الأجنبى قد يكون قريباً إلى الثقافة الأجنبية (ثقافته)بدرجة كبيرة إلى حد انه يعجز عن رؤية وجهة نظر الشركة، ويصبح بالتالى عاجزاً عن تمثيل شركته التمثيل الصحيح ، وتكون ميزة درايته بالثقافة قد انقلبت إلى عيب فيه.

وتكون سياسة توظيف رجال بيع أجانب ناجحة على وجه الخصوص فى الحالات التى لا يكون من الضرورى فيها إعطاء تدريب فني طويل لرجل البيع، وهى سياسة واجبة الإتباع عندما يكون السوق كبيرا إلى حد يستلزم توظيف عدد من رجال البيع بشكل مستمر لتوفير تغطية كافية وتمثيل دائم، أما بخصوص الإشراف فأغلب الشركات يستخدم مدير مبيعات أجنبى للإشراف على رجال البيع الأجانب، وإن كان من الممكن إستخدام أحد رجال الشركة للقيام بالأشراف.

ثالثا: رجل البيع ذو المهام الخاصة:

هناك نوع من رجال البيع يعملون أساساً لتدعيم هيكل التوزيع القائم، وعادة ما يوظفون لفترة مؤقتة ولأداء مهام محددة، ومن أمثله المهام الخاصة التى قد يكلفون بها الترويج لمنتج جديد، أو تحسين سمعة الشركة، أو الحصول على تعاون الوسطاء فى سوق جديدة، وما شابه ذلك، وقد يوظف هذا النوع من بين المواطنين الحاملين لجنسية الشركة أو من بين الموظفين الأجانب، ويستخدم هذا النوع من رجال البيع حين يكون من غير العملى أو الاقتصادى إقامة والاحتفاظ بجهاز كامل ودائم لرجال البيع فى سوق معينة، وتكون المهمة دائماً هى دعم ومساعدة جهود الترويج التى يقوم بها الوسطاء العاديون فى السوق، كما أنه من الجائز إستخدام هذا النوع حتى ولو كان للشركة قوة من رجال البيع العاديين فى السوق، وذلك على سبيل الدعم وتقديم العون فى التغلب على بعض العقبات المؤقتة وذات الطبيعة الخاصة.

تنظيم جهاز رجال البيع:

يمثل جهاز البيع الخط الذى يصل الشركة بسوقها، وتنعكس فاعليته على مدى نجاح الشركة أو فشلها، وتزداد أهمية ذلك الخط فى حالة التسويق الدولى، حيث تحتاج الشركة إلى قوى أكثر فاعلية لتصلها بالسوق الأجنبية، ولذا يجب أن تعنى الشركة أشد العناية بتنظيم رجال البيع أفضل تنظيم حتى يمكن لهم إستغلال الفرص التسويقية حينما وأينما تظهر، وقد يعنى ذلك إقامة أشكال تنظيمية مختلفة فى الأسواق المختلفة.

أولاً: العوامل المؤثرة فى تنظيم رجال البيع.

هناك عدد من العوامل الاستراتيجية التى تؤثر فى أسلوب التنظيم، وذلك بصرف النظر عن نوع الشركة أو موقع الأسواق، ويمكن أن نجعل هذه العوامل فيما يلى:

١- الهيكل التنظيمى للشركة بصفة عامة، فمن الطبيعى أن يكون هناك نمط معين شامل لتنظيم الشركة، ولا يتصور أن ينظم جهاز رجال البيع بمنعزل عن التأثير بهذا النمط.

٢- موقع المصانع التابعة للشركة، وأنماط الشركات التابعة، وأشكال ملكيتها ستؤثر فى تنظيم رجال البيع، فإذا كان هناك شركة تابعة فى السوق الأجنبية تقوم بالانتاج فالارجح والافضل أن يتبعها جهز رجال البيع.

٣- الأهداف المحدودة لقوة رجال البيع، فإذا كانت الشركة تستهدف السيطرة على السوق واقتلاع المنافسة، فسوف يتطلب ذلك جهاز أفضل من رجال البيع، وسوف يتطلب أن يقدم لذلك الجهاز العون الملموس والاستشارات الفنية من جانب الاخصائين فى الشركة الأم، ويعنى ذلك شكلا تنظيميا مختلفا عن الحالات التى تكون أهداف الشركة فيها أكثر تواضعا.

٤- درجة تنمية السوق المستهدفة تؤثر أيضاً فى نوع التنظيم المتبع لرجال البيع فيها، لأن تلك تؤثر فى حجم الاتصال البيعى اللازم، وفى حجم المبيعات، وهذان الإعتباران سوف يحددان نوع وعدد رجال البيع اللازمين ودرجة إستمرار مهمتهم. فإذا كان السوق كبيرا وحجم مبيعاتنا به كبيرا ويجرى توظيف عدد كبير نسبيا من رجال البيع فيه بشكل ثابت، إذا توافرت هذه الظروف فمن المفضل أن تتكون قوة رجال البيع من موطنين أجانب يحملون جنسية ذلك السوق، أما إذا كان السوق محدوداً والمبيعات غير متكررة، فقد يفضل خدمة السوق بواسطة رحلات متفرقة خاصة لرجال بيع من النوع الأول وهم مواطنو دولة الشركة الذين يراسلون للعمل فى الخارجة.

٥- المسافة الجغرافية بين الشركة الأم وبين السوق ستؤثر فى نوع التنظيم وأسلوب الإدارة أيضاً، فكلما كانت الأسواق قريبة من بعضها البعض كلما كان الإشراف الميدانى على رجال البيع ممكنا، والعكس بالعكس.

٦- طبيعة المنافسة التى تواجهها الشركة فى السوق، فإزدياد المنافسة يتطلب زيادة الجهود البيعية، ومعنى هذا أن الشركة قد تقيم جهازا دائما لرجال البيع فى السوق بعد أن كانت تعتمد على الزيارات البيعية المتقطعة.

٧- توافر الأفراد، فقد نرغب فى توظيف أجانب، ولكن الشركة لا تجد الكفء منهم لشغل الوظائف البيعية الشاغرة، وبالعكس فقد ترغب فى إرسال رجال بيع من دولتنا إلى الخارج ولكن لا نعثر على الأشخاص المناسبين الراغبين فى السفر والعمل بالسوق المعينة التى نستهدفها، وإزاء الصعوبات من هذا النوع نستخدم جهازاً مختلفاً لمجرد عدم القدرة على إستخدام غيره.

٨- قد تفرض حكومة السوق الأجنبية قيوداً على التوظيف فتحدد نسبة معينة يجب تعينها من المواطنين المحليين، وقد تفرض مشاركة فى إمتلاك شركة تسويق تابعة تنشأ بالسوق، وقدتشجع الحكومة توظيف مواطنيها عن طريق نظام الضرائب أو فرض القيود على خروج الأموال، كل هذا يؤثر فى جهاز رجال البيع.

ثانياً: إدارة رجال البيع بين المركزية واللامركزية:

قد يتوطن القائمون على إدارة المبيعات إما فى البلد الأصلى للشركة وإما فى موقع السوق، وبصرف النظر عن مكانهم فهم قد يشرفون على رجال بيع وطنيين أو أجانب.

١- الإدارة المركزية لرجال البيع

ويندرج تحت هذا البديل حالات مختلفة:

(أ) قوة رجال البيع الدولية عبارة عن رجال البيع العاملين فى السوق المحلية الذين يرسلون بين حين وآخر إلى الخارج، وفى الغالب على فترات دورية منتظمة، ويفضل هذا الحل التنظيمى حتى تكون السوق الأجنبية قريبة من السوق المحلية، أو حين يكون حجمها محدودا وحجم المبيعات فيها لا يبررتخصيص قوة متفرعة لها، أو

حين يستلزم تقديم المعونة الفنية المتخصصة لرجال البيع من المركز الرئيسى باستمرار، أو حين يتعين توثيق خطوط الإتصال بصفة دائمة مع رجال البيع. هذا وتميل الشركات الصغيرة أو الشركات المشتغلة فى المجالات الفنية إلى الإعتماد على قوة رجال البيع المحلية لتغطية السوق الأجنبية، وإن كان إستخدام الشركات الكبيرة لهذا البديل التنظيمى وارد أيضا ولكن لتدعيم قوة البيع الرئيسية المتفرعة وفى المهام الخاصة فقط عادة.

(ب) قوة رجال البيع من مواطنى دولة الشركة الذين يرسلون للعمل بصفة كاملة فى الأسواق الأجنبية، وفى هذه الحالة غالبا ما تختار الشركة من بين قوة رجال البيع المحلية بعض الأفراد وتنقلهم للعمل فى الخارج كل الوقت وبصفة دائمة، مع بقاء إدارتهم والرشراف عليهم من المركز الرئيسى للشركة، وتكون قوة رجال البيع الدولية هنا تقريبا مجرد إمتداد لقوة رجال البيع المحلية واستخدام هذا البديل التنظيمى يفضل فى حالة تشتت الأسواق التى تعمل بها الشركة وصغر حجم كل منها، بحيث لا يبرر توطين قوة كاملة بإشراف ميدانى فى مكان كل سوق.

(جـ) قوة رجال البيع من الأجانب (الوطنيين المليين فى كل سوق)، ويصعب بعض الشئ فى هذا البديل أن تمارس الإدارة التوجيه على قوة رجال من المركز الرئيسى، والسبب فى الصعوبة هو الإختلافات الثقافية ومشكلات الإتصال بسبب المسافات الجغرافية مضافاً إليها إختلاف اللغة والمفاهيم، ومع هذا فقد توجد الظروف التى تفرض إستخدام هذا البديل على الشركة باعتباره أفضل البدائل التنظيمية الممكنة.

٢- الإدارة الميدانية لرجال البيع

ويندرج تحت هذا البديل حالتان رئيسيتان:

(أ) تتم إدارة رجال البيع فى السوق الأجنبية محلياً بواسطة مدير يقيم معهم فى نفس السوق، مع تلقى ذلك المدير للتوجيه العام والسياسات الرئيسية من المركز

الرئيسى، وقد يكون رجال البيع والمدير وطنيين أو أجانب على حد سواء، ويستخدم هذا البديل ين يكون جم قوة رجال البيع فى السوق كبيرا، أو حين تكون المسافة بين المركز الرئيسى وموقع السوق كبير جداً بيث تعوق فاعلية الإتصال بين الطرفين بشكل منتظم ومستمر.

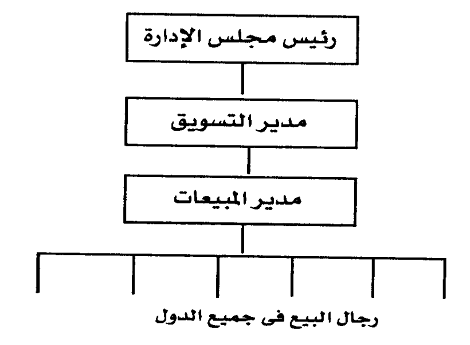
(ب) تتم إدارة رجال البيع فى السوق الأجنبية محلياً بواسطة مدير مقيم معهم فى نفس السوق، مع إعطاء هذا المدير درجة عالية من الإستقلال بحيث لا يتلقى سوى القليل من التوجيه من المركز الرئيسى وربما يعمل فى إستقلال تام ويحاسب على النتائج فقط. وقد يستخدم هذا البديل فى إطار إقامة شركة تابعة تقوم بأعمال التسويق بنوع من الإستقلال، ومن الجائز أن يعمل رجل بيع واحد فى سوق معينة مع منه هذه الدرجة من الإستقلال. وعموماً يستخدم هذا البديل التنظيمى حين لا يحتاج الشركة للإتصال بهم باستمرار، أو حين تكون الشركة كبيرة بالدرجة التى تسمح لها بإقامة جهاز كامل للبيع فى السوق الأجنبية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمى:

هناك صور متعددة للهيكل التنظيمى يمكن إتباعها فى شأن تنظيم رجال البيع، وسوف نوضح هنا بعض النماذج التى يمكن استخدامها، منوهين إلى أن الهيكل المناسب يتحدد فقط بالنظر إلى ظروف كل موقف وملابساته .

ويلاحظ أن النماذج الموضحة أدناه تركز على وظيفة البيع الدولى فقط، بمعنى أنها لا تعنى بإيضاح الهيكل التنظيمى العام للشركة. أو حتى لقسم التسويق الدولى ككل، كذلك لا توضح هذه النماذج جنسية رجال الأعمال أو مكان توطن المشرفين على رجال البيع.

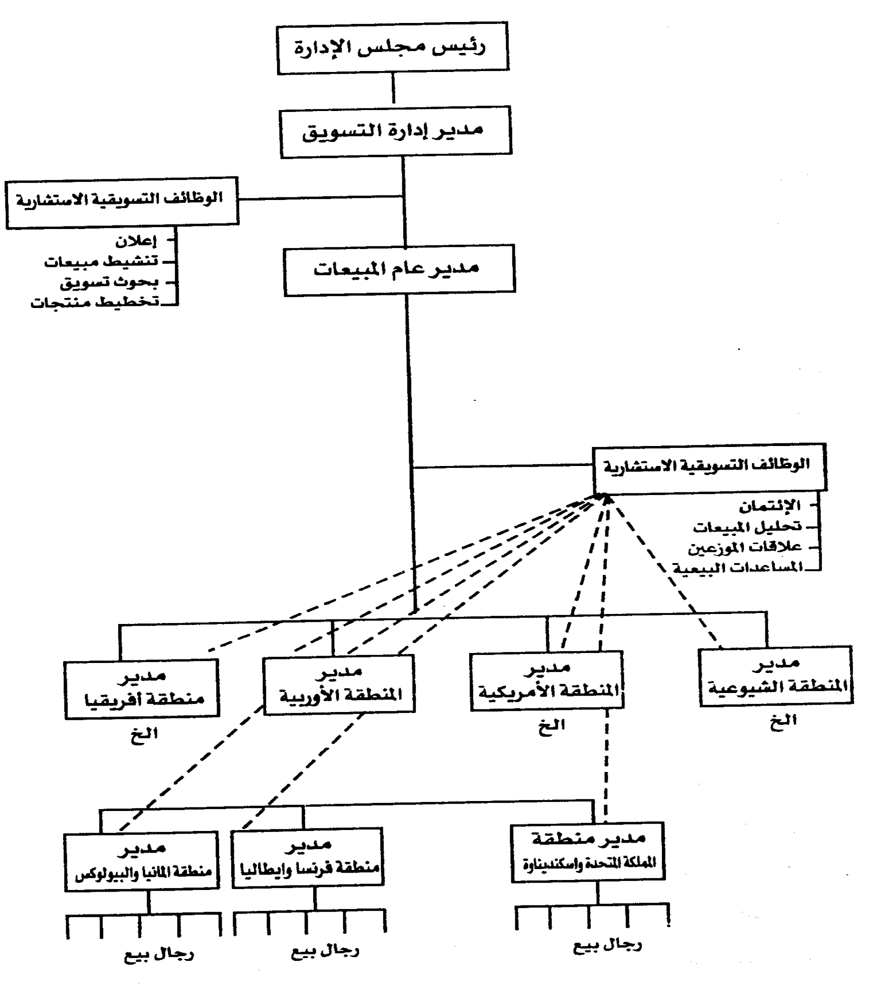
١- شكل (١/١٣) يصور تنظيماً مبسطاً لجهاز البيع، ويمكن أن يعمل فى إطاره رجال بيع وطنيين أو أجانب، ويلاحظ أن جميع رجال البيع مسئولين مباشرة أمام المركز الرئيسى، والذى يتولى الإشراف على أعمال البيعع المحلى والدولى معا.



شكل(١/١٣) تنظيم خطى بسيط لجهاز البيع

٢- شكل (٢/١٣) يصور تنظيماً أكثر تعقيداً، حيث يقوم أخصائيون إستشاريون بالمركز الرئيسى للشركة بخدمة ومعاونة البيع المنتشر فى الأسواق المختلفة، والمرجح أن يقيم مدير عام المبيعات فى الدولة الأم، أما مديرو المناطق فقد يقيمون فى نفس الدولة الأم، ولكن يفضل أن يقيموا فى مناطقهم، فمدير المنطقة الأوربية قد يقيم فى باريس حيث يكون على صلة قريبة بمرؤسيه فى المناطق الفرعية، أما الإستشاريون فسوف يعملون غالبا من المركز الرئيسى وقد يتصلون مباشرة بمديرى المناطق الفرعية أو بمديرى المناطق الرئيسية.

٣- شكل (٣/١٣) يصلح أكثر للشركة المتقدمة فى نشاط التسويق الدولى، والتى لديها قوة كبيرة من رجال البيع، وتحقق رقما ضخما للمبيعات وفى هذا التنظيم قد يقيم مدير عام المبيعات الخارجية فى الدولة الأم، أو قد يقيم فى مدينة خارجية ذات موقع مناسب بالنسبة للأسواق المخدومة، أما مديرى المناطق الرئيسية فيفضل تمركزهم فى المناطق المسئولين عنها.



شكل (٢/١٣) تنظيم بيعى خطى استشارى

ويلاحظ أن الوظائف الإستشارية البيعية قد انتقلت إلى مستوى المناطق الرئيسية، وسوف تختلف درجة التفويض تبعا للموقف بطبيعة الحال.

تكوين وتمنية جهاز البيع:

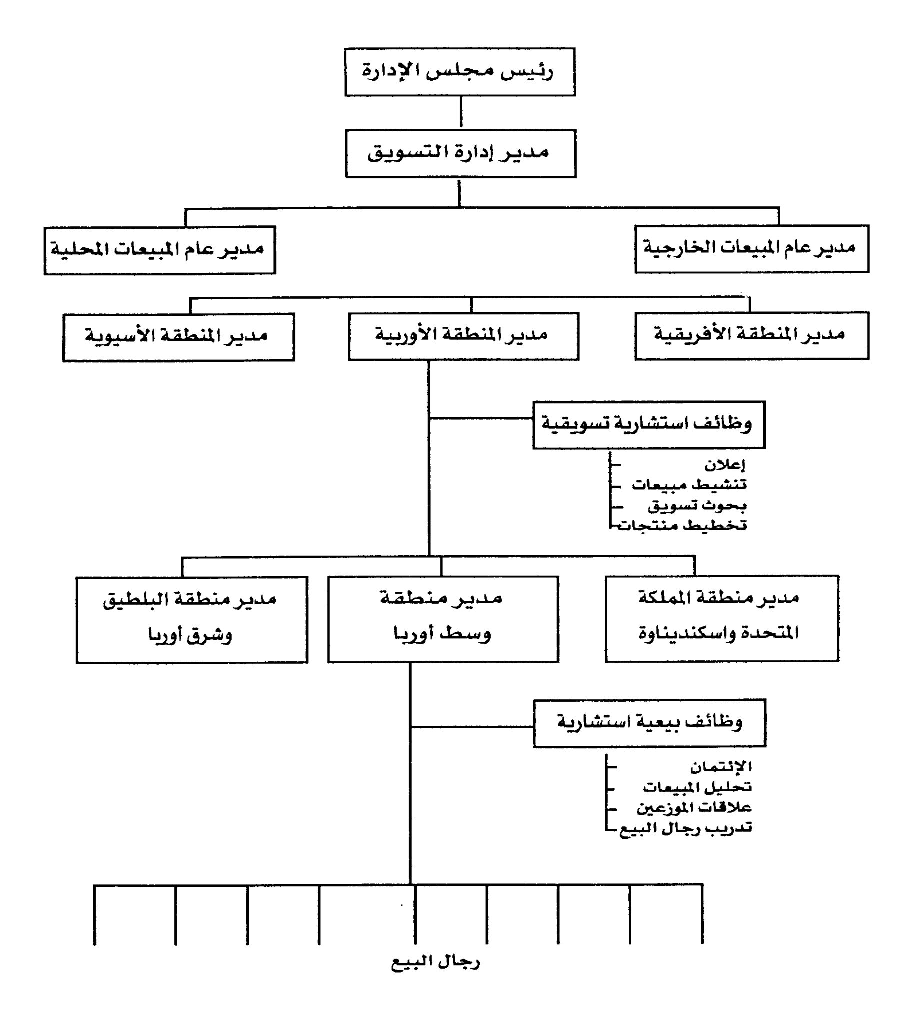
لاتختلف خطوات تكوين وتنمية جهاز رجال البيع الدوليين فى أساسياتها عن تلك الخاصة برجال البيع المحليين، ومع ذلك فهناك عدد من المشكلات الخاصة التى يجب التنبيه إليها.



أولا: الإختبار والتعيين:

يفيد توصيف الوظائف دائماً فى تحديد نوعية العمل، وبالتالى نوعية الأفراد الذين سيؤدونه، وبناء على توصيف الوظائف تبدأ الشركة فى البحث عن الأفراد المناسبين، ونقطة البداية هى تقرير ما إذا كانت الشركة ستستخدم وطنيين أو أجانب أو كلاهما فى جهاز رجال البيع، حيث سيؤثر ذلك القرار فى كل الخطوات التالية:

١- قوة رجال البيع من الوطنيين. إذا قررت الشركة إستخدام المواطنين من دولتها للعمل كرجال بيع فى الخارج، فعليها أن تقرر بعد ذلك هل ستختارهم من بين قوة رجال البيع المحليين، أو ستوظف رجالاً جدداً، فإذا كانت ستختار الصالحين من بين رجال البيع المحليين، فيجب أن توضح لهم ظروف العمل الجديد على حقيقتها بمعنى عدم محاولة إظهارها بأحسن مما عليه ويجب التأكد من عدم معارضة عائلة رجل البيع للسفر، وقدرتها على التكيف فى البيئة الجديدة، واستعدادها لذلك، أما إذا كانت ستوظف رجال بيع جدد ليبدأوا عملهم مع الشركة فى سوق أجنبية فهنا يتعين إعدادهم الإعداد السليم، ولاشك أن المهمة هنا أكثر صعوبة من الحالة الأولى التى يكفى فيها أن يحتوى التدريب على تعريف رجل البيع بثقافة السوق الذى سيعمل فيه، أما الحالة الثانية وهى توظيف رجال جدد فنحن نحتاج لتعريفهم بالسوق وتعريفهم أيضا بالشركة.



شكل (٢/١٣) لامركزية فى الخدمات الاستشارية

٢- قوة رجال البيع من الأجانب، ومشكلات الاختيار والتعيين هنا مختلفة تماما. عموما تختار قوة رجال البيع الأجانب من بين موظفى الدولة التى سيعملون فيها، وإن كان من المحتمل تعيين مواطنى دولة أخرى قريبة أو مجاورة والمشكلة الرئيسية التى تواجه الشركة فى هذا المجال هى الحصول على الأفراد الذين يستطيعون الجمع بين المعرفة الكافية بالسوق والقدرة على تفهم وجهة نظر الشركة. أضف إلى هذا أن الشركة قد لا تجد وفرة بين الأفراد الأجانب مواطنى السوق من مستوى الكفاءة المطلوب، وتضطر إلى توظيف أفراد أقل كفاءة مما تتمنى، ويحدث ذلك حين تكون الدولة التى سيجرى التسويق فيها غير متقدمة بدرجة تقدم دولة للشركة.

ثانياً: التدريب:

سيعتمد محتوى التدريب على نوعية المرشحين لشغل الوظائف البيعية الخارجية، فتدريب الوطنيين سيركز على تعريفهم بتقاليد وأساليب التعامل فى السوق الأجنبية، وبالمشكلات البيعية الخاصة التى تثور فيها، أما تدريب الأجانب فإنه يحتاج لمثل هذا النوع من التدريب، وتدريب رجال البيع المحليين والمرشحين للسفر للعمل بالخارج لن يحتاج إلى تعليمهم أساليب البيع أو تعريفهم بالشركة ومنتجاتها، فى ين أن غيرهم من المرشحين سيحتاج إلى تدريب فى أساليب البيع وفى المعلومات الفنية اللازمة وفى تاريخ وسياسات الشركة، وأياً كان محتوى التدريب فسوف يكون عمل المدرب شاقا إذ أنه يحاول إقتلاع جذور أنماط السلوك السابقة وزرع أنماط جديدة محلها، وذلك ليس بالأمر السهل.

أما عن مكان التدريب، فمن الجائز أن يتم تدريب الأفراد فى دولة الشركة الأم، أو فى موقع السوق الذى يعملون فيه، والإختيار بين البديلين مرهون باعتبارات الكفاية والتكاليف، وعموماً يجب التسليم بأن تدريب رجال البيع الدوليين يتكلف أكثر مما يتكلف تدريب رجال البيع المحليين.

هذا ويحتاج رجال البيع الدوليين إلى التدريب بعد التعيين وممارسة العمل بدرجة أكبر من المحليين، فتدريب القدامى هدفه تجديد التفكير وتجديد الصلات والحاجة لهذين الأمرين أكبر فى حالة العمل فى الأسواق الأجنبية.

ثالثاً : المكافأة:

من أشق الأمور فى التسويق الدولى وضع نظام لمكافأة رجال البيع، بحيث يكفل التوازن والحفز اللازمين، وتزداد المشكلة صعوبة إذا كانت الشركة تمارس نشاطها فى عدة بلاد، أو كان بها رجال بيع يعملون فى أكثر من دولة، أو كانت قوة رجال البيع مكونة من وطنيين وأجانب معا.

يجب على النظام أن يراعى اختلاف مستويات المرتبات والأجور ومستويات المعيشة فيما بين البلاد المختلفة، وعليه فلن يسافر مصرى ليعمل فى السعودية بنفس مرتبات مصر، ولن يكون راضياً بمجرد معادلة الأجر مع فارق الأسعار، لأنه يتوقع مكافأة إضافية بسبب تحمل مشقة السفر إلى الخارج وعدم الإستقرار، وما لم تكن هذه المكافأة مجزية فلن يقبل العمل.

من جهة أخرى على النظام أن يجد أسلوباً للتغلب على المشكلات الإنسانية المترتبة على وجود فروق بين الأجور فى المناطق المختلفة، والمطالبات بالزيادة فى الأجور أسوة بالزملاء فى بلاد أخرى، وهكذا.

رابعاً: الحفز:

إن البيع فى جوهرة عمل تنافسى شاق، أينما مارسه الفرد، إن هناك حاجة إلى قوة حافزة دائمة تدفع رجل البيع على العمل بأقصى مافى طاقته.

ويعد الأجر أو المكافأة المادية أهم صور الحفز فى أغلب البلدان، وإن كان وده لايكفى، بمعنى أن الحافز الاقتصادى هام ولكنه ليس العامل الوحيد المحرك للعمل، وقد سبق لنا تناول الفروق الثقافية بين الشعوب بالتحليل من وجهة نظر إبراز أهميتها وبيان إمكانيات تفاوتها، ولا شك أن الثقافة تؤثر على نوعية الحوافز التى يمكن إستخدامها. وبالتالى يجب أن ترسم سياسة الشركة فى حفز رجال البيع ذوى الجنسيات المختلفة فى ضوء الثقافات المختلفة.

الباب الرابع

رسم سياسات التسويق الدولى

مقدمة

السياسات هى المبادئ التى تحكم توجيه الأنشطة والأعمال، والقواعد الخاصة بتطبيق تلك المبادئ، أو أن السياسة هى بمثابة المرشد الذى تسترشد به الإدارة فى عملها، سواء كان المقصود هو الإدارة العليا أو المستويات الإدارية الأدنى من ذلك، وذلك المرشد تفرض الحاجة إليه ضرورتان أساسيتان:

الأول هى تجنب تكرار إتخاذ نفس القرارات، لمواجهة نفس المشكلات ومتضمنة نفس الحلول، وهو ما يحدث حتما فى غياب السياسة ويعنى تضييع وقت الإدارة وجهدها بدون مبرر، أما الضرورة الثانية فهى ضمان التجانس فى التصرفات والقرارات التى يتخذها نفس المدير فى أوقات ومواقف مختلفة أو التى يتخذها مديرون مختلفون فى ذات الوقت والموقف أو فى أوقات ومواقف مختلفة. فالضرورة الأولى تتعلق بالإقتصاد فى الموارد، والضرورة الثانية تتعلق بعدم التناقض فى التصرفات والقرارات.

وللسياسات فى التسويق الدولى أهمية خاصة سببها الحاجة الأكبر للإسترشاد، فى القرارات والتصرفات، بمبادئ ثابتة تضمن عدم التردد وعدم التخبط، وذلك لأن المدير فى التسويق الدولى يتعامل مع أسواق غريبة عليه، فى بيئات أجنبية بالنسبة إليه وبلغة تختلف عن اللغة السائدة فى السوق المحلى، وفى ظل نظم وحكومات وقوانين مختلفة عما تعود عليه، ومع عملاء ووكلاء وموزعين تختلف ثقافاتهم ومعتقداتهم وأذواقهم وعاداتهم وتعليمهم ودياناتهم .. الخ، عما يجده فى مجتمعه المحلى، كل ذلك يجعله فى حاجة أكبر إلى الإسترشادبمبادئ وقواعد -بسياسات- موضوعة مقدما ومدروسة مقدما بحيث تضمن توافقها تصرفاته مع ظروف التسويق الدولى.

وسوف يتناول هذا الباب بالتحليل مختلف المجالات التى يلزم فيها تحديد السياسات بوضوح، والسياسات البديلة الممكنة، والسياسات الواجبة التطبيق فى الأسواق

الأجنبية، وذلك بالنسبة للجانب التشغيلى من أعمال التسويق الدولى أى أننا لن نتعرض لسياسات التنظيم والبحوث، فتلك خطوات مبدئية إفترضنا أنها تمت، وبالتالى فالمشكلة التى نحن بصددها الآن تتعلق بكيفية تشغيل التنظيم الذى أقمناه مستعينين بالبحوث التى أجريناها. ولا يعني هذا أن الحديث سيتناول التفاصيل ومشكلات الإدارة على المستويات الدنيا من التنظيم، بل يعنى أن الحديث سينصب على رسم السياسات لترشيد القرارات الاستراتيجية والتكتيكية على السواء فى مختلف المستويات الإدارية لتنظيم تمت إقامته بالفعل، مع افتراض أن إجراء الدراسات التسويقية حتمية لاجدال فيها، ولعل من المناسب أن نمهد لحديثنا فى السياسات بمعالجة لموضوع التخطيط الاستراتيجى للتسويق الدولى بصفة عامة وشاملة.

الفصل الرابع عشر

التخطيط الإستراتيجى لنشاط التسويق الدولى

مقدمة:

كل نظريات الإدارة نظريات قاصرة، حيث تعطينا كل نظرية بعض الإيضاح والتفسير لجانب من جوانب الإدارة، ولكن واحدة منها لاتستطيع إعطاءنا إطاراً كاملا للموضوع ككل. وتنبئنا بعض النظريات أن المشروع عبارة عن نظام اجتماعى، وأن وظيفة الإدارة هى جعله يؤدى وظيفة الإدارة بفاعلية، فى حين تؤكد أخرى أن وظيفة الإدارة هى تحقيق الإنصهار فيما بين التنظيم وأعضائه، بينما تكتفى مجموعة ثالثة بتحديد وظائف الإدارة العضوية،وتلك ليس عليها إتفاق كامل، على أن جميع النظريات تؤكد أن الإدارة تريد من خلال اتخاذها لقرارات تحديد نطاق وشخصية المشروع. والحقيقة أن الإدارة عليها أداء كل هذه الأعمال.

ويمكن لنا القول بأن العمل الأساسى للإدارة هو الحصول على المدخلات (الموارد المادية والبشرية)، ثم تشغيل تلك المدخلات بفاعلية وكفاية كى تتحول إلى مخرجات (سلع وخدمات) يحتاجها المجتمع أو السوق أو العميل، أو هو تحقيق إنجازات إقتصادية محددة من خلال أداء وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

والإدارة إذ تمارس عملها فى بيئة ثقافية معينة، وتأثير تلك البيئة حاسم فى تشكيل خصائص السلوك الإدارى وفى تحديد ملامح السياسات والتخطيط والإستراتيجيات التى تتبعها الإدارة، إن الإدارة تأخذ من البيئة وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها، تتعقد بقدر تعقدها وتتقدم بقدر تقدمها، والإدارة فى عمليات التسويق الدولى لا تواجه بيئة واحدة ولا تعمل فى ظل محيط واحد، وإنما تنبعث من، وتتأثر ببيئات عديدة متباينة ومختلفة أشد الاختلاف.

وتلك هى الحقيقة الأساسية التى يبدأ بها مخطط التسويق الدولى عمله، عندما يقدم على رسم الاستراتيجية أو تكوين الخطة التصديرية، حيث يتعين تكييف الخطة وصياغتها بالشكل الذى يتلائم والبيئة التى تستنفذ فيها، وتوفير المرونة فيها بحيث تلاحق التغيرات السريعة والظروف المتغيرة.

الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى:

إن الاستراتيجية هى التصميم العام للسياسات والبرامج التى تستهدف الوصول إلى غاية محددة - عسكرية، أو سياسية، أو إقتصادية وهى كأسلوب للعمل لا يمكن تصميمها إلا فى إطار الواقع الذى ستنفذ فيه.

والواقع فى المشروعات التجارية يتكون من، **أولاً** الفرص المتاحة والقيود المفروضة على إستغلالها فى الحاضر والمستقبل، و**ثانياً** الموارد والإمكانيات المتاحة للشركة والتى يمكنها توفيرها.

ومن جهة أخرى فإن الاستراتيجية نتيجة مترتبة على أهداف وغايات الشركة، فبدون وجود هدف لا يمكن تصميم استراتيجية، على أن هذه العلاقة ليست فى إتجاه واحد، بمعنى أنه بدون الاستراتيجية لا يمكن أن يتحقق الهدف وهذا الارتباط بين الهدف والاستراتيجية عضوى بطبيعته، ويجب بالتالى أن يخطط كلاهما مع الآخر فى نفس الوقت، أو على الأقل لا يجب رسم أو تحديد أحدهما فى عزلة عن الآخر، وتسمى هذه العملية المتصمنة لقرارات حول الأهداف والإستراتيجيات، تسمى التخطيط الإستراتيجى.

التخطيط الإستراتيجى فى مجال التسويق الدولى يعني بتحديد الغايات وتحديد الإستراتيجيات للوصول إليها وتحديد الغايات مرتبط بتقييم الفرص التسويقية، ولا يتم إلا فى ضوء التنبؤ المبيعات، كذلك لا يتم إلا فى إطار من الإمكانيات

المحددة حاضرا ومستقبلا وفى توصيف معين للعلاقات والإختصاصات. ولذلك تحتم أن يسبق عرض موضوعات الباب الثالث -التحليل والتنظيم- تناول مسألة التخطيط الاستراتيجى لجهود التسويق الدولى.

ولما كان نشاط التسويق الدولى متشابكاً ومتنوعاً، كان من الطبيعى أيضاً أن يأخذ التخطيط الإستراتيجى له نفس السمات- سمات التشابك والتنوع، وكان من الطبيعى أن نفرد لبحث ذلك التخطيط الاستراتيجى بابا كاملا تستعرض فصوله الجوانب المتعددة لإستراتيجية التسويق الدولى، الفصل الحالى سوف يخصص فقط لتحديد الخطوط الرئيسية والمؤشرات العامة، أما الفصول التالية فسوف تعالج جوانب الخطة الإستراتيجية واحدا بعد آخر بشئ من التفصيل.

البدائل الاستراتيجية فى اختيار أسواق التصدير:

لقد كان اختيار السوق الأجنبية التى سينتجه التسويق إليها، وسيظل من أخطر القرارات التى يتخذها المدير المسئول، وهو فى قراره محاط بجو من عدم التأكد لا مثيل لأبعاده فى التسويق المحلي، وربما كان ميل بعض الشركات إلى التنويع فى الأسواق الأجنبية مرده إلى الرغبة فى تقليل الاعتماد على سوق واحدة.

هذه الدرجة العالية من عدم التأكد لها بالطبع ما يفسرها، فهى تنبعث من جهلنا بالمحيط الذى سيجرى التسويق فيه، فنحن اقل تأكدا من رقم المبيعات المحتمل، ونحن اقل تأكدا من دوافع الشراء، ونحن أقل تأكداً من الشخص الذى يتخذ قرارا للشراء سواء كان ذلك القرار أسرياً أو مؤسسياً، ونحن اقل تأكدا من خصائص السلعة التى تلقى اهتماماً، وأوزانها النسبية، ونحن اقل تأكداً من تقدير أهمية الغلاف، ومن تفضيلات الألوان فى السلع الاستهلاكية ومن العبوات المناسبة، ومن المنافذ الرائجة، ومن الرسالة الإعلانية الناجحة، ومن مستوى الأسعار المعقول، ومن حجم وقوة تحمل المنافسة ومن

رد فعل الحكومة الأجنبية على سياستنا، ومن نوايا الحكومة فى المستقبل، ومن أشياء اخرى لاتقع تحت حصر، تتعاون جميعا فى جعل السوق الأجنبية كمية مجهولة، أو تجعلنا على الأقل أقل تأكدا منها.

على أن هناك وجهًا آخر للمشكلة غاية فى الأهمية، فباستثناء الحالات النادرة التى تمنع فيها التعريفات الجمركية أو أى قيود أخرى دخول السوق بغير طريق إنتاج السلعة فى داخله، باستثناء تلك الحالات النادرة، فإن لدى الشركة المصرية مزية هامة تساعد فى التقليل من أثر قائمة مصادر عدم التأكد الطويلة السابقة. فإذا كانت الشركة المصرية قائمة بالفعل بمصر وناجحة، فيمكنها النظر إلى أية مبيعات أجنبية باعتبارها مبيعات حدية بالنسبة لمبيعاتها المحلية، وأية إضافة إلى الأرباح أو مساهمة فى النفقات الثابتة من هذه المبيعات الخارجية هى دعم للبناء وليست إقامة له.

والمقصود من إبراز هذه الحقيقة هو التأكيد على أنه لا يتحتم على الشركة أن ترتبط باستثمارات ضخمة فى التسهيلات الإنتاجية كى تدخل السوق الخارجية، أى أن رأس المال موضوع المخاطرة أقل بكثير من فى حالة الشركة التى تريد أن نثبت أقدامها فى السوق المحلية لدى نشأتها.

مع أخذ هذين الأمرين فى الإعتبار: (١) درجة أعلى من عدم التأكد، و(٢) تكلفة ابتدائية أقل ، فيمكن أن ننصح الشركة التى تزمع التوسع فى الأسواق الأجنبية بأن تسترشد بثلاث قواعد: (١) تقليل المخاطر إلى أدنى حد، (٢) إحكام الرقابة إلى أقصى حد، (٣) المحافظة على مرونة عالية فى التصرف، وقد تكون هذه القواعد مفيدة أيضاً فى التسويق المحلى، ولكن فائدتها أعظم فى التسويق الدولى بسبب ارتفاع درجة عدم التأكد.

ومن الواضح أن هذه القواعد الثلاثة قد تتعارض مع بعضها البعض على سبيل المثال قد تقلل الشركة مخاطرها إلى أدنى حد لدى دخولها السوق عن طريق إعطاء حقوق التوزيع لأحد الموزين القائمين فى السوق بالفعل، مع انتقال ملكية السلع إليه، مع ذلك فهذا البديل يقلل سيطرة ورقابة الشركة على عملية التوزيع إلى أدنى حد أيضاً، وهو ماليس بالضرورة مرغوباً، والمطلوب من المدير المسئول أن يوفق بين القوى المتعارضة بالشكل الذى يحقق أعظم الفائدة للشركة.

يبقى السؤال الملح: أي الأسواق الأجنبية بالذات سنحاول الدخول فيها؟ ويؤكد لنا التاريخ فى أمثلة عديدة أن الصدفة قد تلعب دوراً خطيرا فى ذلك، فكم من شركة نجحت نجاحا هائلا فى سوق معينة، إثر زيارة للعلاج قام بها رئيسها إلى تلك السوق والتفكير بالتالى فى التصدير إليها، أو إثر اكتشاف علاقة قرابة مع أحد كبار الموزعين فى تلك السوق، أو إثر تلقى أمر بالشراء غير متوقع من أحد كبار العملاء بتلك السوق، أوغير ذلك من الأحداث غير المخططة.

على أن التاريخ أيضا يُؤكد أن تطوراً هائلاً حدث فى أساليب التسويق والتجارة العالمية فى السنين الأخيرة، بحيث أضحى الاعتماد على الصدفة نوع من التواكل الذى لا محل له ولا عمر له، وبحيث ضاق نطاق الفرص الجاهزة التى تنتظر من يكتشفها بالصدفة ويستغلها، وبناء على ذلك يمكن أن نسقط عامل الصدفة دون التعرض كثيراً لعدم الواقعية.

إن المدير المسئول إذ يبحث عن سوق أجنبية مناسبة للتصدير - أى إذ يبذل جهداً واعياً منظما فى رسم استراتيجية سوقية محددة، يجد أمامه أربعة بدائل رئيسية:

١- المعاملة التفضيلية.

٢- مبدأ صمام الأمان.

٣- مبدأ التشابه.

٤- التقييم العلمى للأسوق.

أولاً - المعاملة التفضيلية

لقد كان العالم إبان العصر الاستعمارى مقسماً إلى مناطق نفوذ، ولم يشمل التقسيم إلى الأمبراطوريات الاستعمارية فقط، وإنما شمل أيضاً الدول الصغيرة المستقلة، ولم يكن هذا التقسيم منعزلاً عن الاعتبارات الاقتصادية والتجارية، فقد طبقت أفكار المعاملة التفضيلية والتفرقة على التجارة والدفع والسياسات الاقتصادية الدولية، مما دعم التقسيم، فأضحى العالم عبارة عن تجمعات اقتصادية تخضع لعلاقات خاصة وتؤدى إلى إنتشار فكر الحماية الجمركيةوالاتفاقات الثنائية.

وأدت التعريفات العالية، وحصص الاستيراد، وقيود النقد الأجنبى ، وغير ذلك من الإجراءات المقيدة، أدت هذه جميعاً إلى تقيد حجم التجارة الدولية إلى أقصى الحدود، وأصبحت قدرة الشركة أو الدولة على التصدير مرتبطة بقدرتها على اخترق الحواجز المفروضة أكثرمن ارتباطها بأى اعتبار آخر، وبالتالى تمركز تفكير الإدارة على هذه النقطة عند النظر فى التصدير.

ولقد كان الأسلوب الرئيسى فى اخترق الحواجز هو الاتفاقيات التجارية والمعاهدات فيما بين الحكومات، والتى يترتب عليها معاملة خاصة لبعض السلع، أو الاستثمارات القدمة من دولة إلى أخرى على أساس المعاملة بالمثل.

وكان هناك أسلوب ثانوى مؤداه المفاوضات المباشرة بين الشركة معينة وحكومة أجنبية معينة، فإذا نجحت منحت الشركة بعض التنازلات فى إطار إتفاق تعاقدي أو ميثاق

معين، ولسنا فى حاجة إلى القول بأن هذا المدخل إلى السوق الأجنبية كان أقل تكراراً، حيث كان الشائع هو الإتفاقيات التجارية فيما بين الحكومة كأسلوب لتنشيط التجارة الدولية.

وعلى الرغم من أن اتفاقية الجات قد اكتسحت تلك الأساليب القديمة ممهدة الطريق أمام تجارة أكثر تحرراً بين دول العالم، إلا أنه مازالت قائمة فى كثير من الحالات، ومـا زال الكثيـر من الشـركات والدول(ومن بينهـا مـصـرْ) يعـتـمـد بـدرجـة كبـيـرة على الاتفاقيات الثنائية لتنشيط الصادرات.

لا ريب أن استراتيجية البحث ع الأسوق من خلال المعاملة التفضيلية والاتفاقيات الثنائية استراتيجية لايمكن أن تنجح فى الأجل الطويل، إن تحرير التجارة الدولية من القيود، قد بدات تزداد أكثر، وصحيح أن الدول الصغيرة ما زالت عاجزة من الإنفتاح الكامل دون قيود على التجارة الخارجية بسبب مشكلات التنمية، إلا أنها يجب أن تخطط لذلك فى الأجل الطويل.

ثانيا- مبدأ صمام الأمان

هذه استراتيجية أخرى فى التصدير فحواها اعتبارالأسوق الأجنبية صمام أمان يستخدم لتصريف فائض الانتاج أو لاستغلال الطاقة الزائدة فى فترات انخفاض الطلب المحلى، وبالتالى تحقيق مستوى مستقر للانتاج بأقل تكاليف ممكنة، ومعنى ذلك أن نشاط التسويق الدولى يعتبر ثانوياً بالنسبة لنشاط التسويق المحلى، ويلزم لنجاح هذه الاستراتيجية شرطان:

١- أن توجد أسوق أجنبية تحتاج لسلعة وترغب فى شرائها.

٢- انت تبقى هذه الأسواق غير مشبعة بواسطة المنافسين، أو تكون على استعداد دائم للتحول من جديد إلى شراء سلعتنا عندما تتوافر فى السوق.

ولقد توافر هذان الشرطان بالنسبة لشركات الدول الصناعية المتقدمة فى السنين القليلة التالية للحرب العالمية الثانية، حيث كانت أسوق العالم مفتوحة أمامها وعلى استعداد دائما للترحيب بمنتجاتها وقتما واينما تظهر، خاصة وأن المنافسة فى الأسوق كانت محدودة.

على أن المنافسة ما لبثت ان اشتدت، وحماس وولاء الأسواق مالبث أن فتر أو ذبل، واصبح اتباع استراتيجية صمام الأمان ضرب من المحال، واضطرت الشركات التى كانت تنتهجها إلى زيادة دعم صلتها ورفع درجة انتظام خدمتها للأسواق الأجنبية.

ونفس الشئ يسرى على الدول النامية وصناعاتها الناشئة، فإذا كانت هذه الاستراتيجية غير كافية الدول المتقدمة، فالأجدر أن تقلع عنها الدول النامية التى قلما يتوافر لها الشرطان اللذان بينا ضرورة توافرهما لنجاح الاستراتيجية.

ثالثاً - مبدأ التشابه:

مع ازدياد حرية التجارة، واطلاقها من القيود، كان من الطبيعى أن يتناقص الدور الذى تلعبه الاعتبارات السياسية فيها، وبدأت القرارات الحرجة تتخذ ليس فى ضوء وجهات نظر رجل السياسة والقانون، وإنما فى ضوء نتائج تحليل وتقييم الأسوق، على أن الكثيرين من المشروعات لم يكن مستعدا تماما لهذا التحول، ولم تساعدها العوامل المساعدة على إتمام الاستعداد.

فلو نظرنا إلى المعلومات اللازمة لتقيم مختلف أسواق العالم، وجدنا أكثرها إما نادر التوافر، إما يصعب الحصول عليه، كما أن الكثير من أساليب بحوث التسويق الحديثة لايصلح للتطبيق فى عدد كبيرمن دول العالم، والنتيجة هى الاضطرار في كثيرمن الأحيان إلى إتخاذ القرارات دون توافر المعلومات الهامة اللازمة، ومهما كان بعض التقدم قد تحقق فما زلنا نحتاج لتقدم كبير ليس هذا فقط، وإنما هناك بعض الأسوق التى لايبرر حجمها القيام بدراسات وافية للفرص التسويقية بها.

وسواء كانت أساليب بحوث التسويق الحدية لايمكن تطبيقها فى السوق أو كان حجم السوق لايبرر إنفاق الكثير على دراسة السوق، فلابد أن يتخذ القرار بدون معرفة الحقائق عن السوق، وإذا غابت الحقائق، فلابد أن تحل محلها النظرية.

وإحدى الاستراتيجيات التى شاع اتباعها هى مبدأ التشابه، ما هو معناه؟ إن أفضل الأسوق الأجنبية للشركة هو أكثر الدول شبها بالدولة التى تخدمها الشركة حالياً، أو أقل الدول اختلافاً عنها، وتقاس درجة التشابه بالمستوى العام للمعيشة والخلفية الثقافية، والسلوك الاجتماعى.

والنظرية التى يقوم عليها المبدأ هى أنه كلما ازداد التشابه بين دولتين كلما كان من السهل انتقال السلع والخدمات وأساليب التعامل فيما بينهما، ويعطى أنصار هذه النظرية أمثلة عديدة على ذلك، فالتشابه الموجود بين الولايات المتحدة وكندا أو بين ألمانيا وهولندا، أو بين السويد والدانمارك، أو بين فرنسا وبلجيكا، أو بين سوريا ولبنان، يعكس سهولة نقل وتسويق نفس السلع فيما بين كل دولتين، ومعنى هذه النظرية هو أن الشركة حين تبدأ التسويق الخارجى أن تبدأ بالدول الأكثر شبها بها ثم تنتقل للدول الأقل شبها، وهكذا.

إن حجم التحارة بين دولتين متشابهتين وعلى نفس درجة التقد م الصناعي؛ مثلا يميل إلى أن يكن أكبر من حجم التجارة بين أى منهما وبين دولة أقل تقدما، وبالتالى أقل شبو اً.

يؤكد نقاد هذه النظرية أن الحديث فى العموميات كثيراً مايخدع، فالفرص التسويقية تتحدد فى النهاية بموجب الخصائص المعينة التى تؤثر فى توزيع سلعة معينة أو أخرى. كذلك يؤكدون أنه حتى لو كان مبدأ التشابه ينطبق فى حالة السلع الاستهلاكية فإن فائدته تقل فى حالة السلع الإنتاجية التى لا تؤثر اعتبارات المستوى

العام للمعيشة أو البيئة الاجتماعية فيها كثيراً، ورغم هذه الانتقادات فالتجارب تشير إلى أن المبدأ يطبق بنجاح بواسطة عدد كبير من الشركات والدول.

رابعاً- التقييم العلمى للأسوق

من الطبيعى أن الشركة التي تفكر فى تنمية نشاط التسويق الخارجى وتريد اختيار أفضل الأسواق، من الطبيعى أن هذه الشركة يمكنها القيام بالدراسة العليمة للاسواق وتقييمها تمهيدا للتوصل إلى أكثرها جاذبية، وقد كان الفصلان العاشر والحادى عشرمن هذا الكتاب محاولة لبيان الخطوات الرئيسية فى هذا التقييم. المهمَ هو أن ندرك أن بحوث التستويق على المستوى الدولي عملية بأهظة التكاليف ولايجب التسرع فى الارتباط بها، حتى تتأكد وفرة العائد لتغطية ماسوف تتحمله من تكاليف.

على الرغم من أن لفظ (السوق) يستخدم فى مجالات كثيرة بمعان متعددة أغلبها غير محدد بدقة، فإنه يجب أن يقتصر استخدامه فى البحوث ليعنى حاصل ضرب ٣ متغيرات: السكان، القوة الشرائية، الإستعداد للشراء والرغبة فيه.

والمنطق وراء هذه المعادلة غنى عن البيان فلن يوجد سوق بدون سكان، وقد يتكون السكان من أفراد أو مؤسسات، وأيا كان الحال فإن حجم السكان وتوزعهم الجغرافى، ونمط سلوكهم، ورغباتهم تعد جميعاً محددات رئيسية لحجم الطلب، وبالتالى فإن كل دراسات السوق يجب أن تبدأ بقياس السكان.

ولكن السكان وحدهم لايصنعون سوقاً، حيث يتعين أن تتوافر لدى هؤلاء السكان المقدرة المالية اللازمة لتحويل احتياجاتهم المبدئية إلى طلب فعال، وتلك المقدرة لاتوجد إلا بقدر توافر القدرة الشرائية الكافية التى يمكن تخصصها لشراء سلعة أو خدمة معينة وبناء على ذلك فلا تعنى أرقام السكان شيئاً مالم تقرن بقياس القدرة الشرائية.

وإذا كان السكان والقدرة الشرائية من التغيرات التى يمكن قياسها كمياً، فإن تلك الخاصية لاتتوفر فى الرغبة فى الشراء كمتغير، وعلى الرغم من أن هذا المتغير غير ملموس ولايمكن قياسه كمياً فهو أحد محددات السوق، لأن أى رقم للسكان و رقم للقوة الشرائية لايصنعان السوق مالم يكن هناك استعداد للاستهلاك.

من الملاحظ أن المناقشات التى تتناول بحوث السوق المحلية غالبا ماتفشل فى إبراز هذه العلاقة الثلاثية فى تكوين السوق، والإفتراض بالطبع هو أن:

(أ) التفاوت بين فئات السكان بخصوص القدرة الشرائية والاستعداد للشراء ليس هائلا.

(ب) المعلومات السابقة يمكن أن نكمل بيانات السكان التى يتم جمعها، وعليه تنشغل دراسات السوق المحلية بقياس حجم السكان فى المقام الأول.

وتطبيق مثل هذا المدخل فى دراسة الأسوق الخارجية مستحيل. لماذا؟ لان مستوى الدخول وتوزيعها يختلف بحدة بين الدول، كذلك يختلف احتياجات المستهلكين ودوافعهم على نطاق كبير بين دولة وأخرى. ولذلك لايكفى مطلقاً أن نعرف حجم سكان المملكة المتحدة لنعرف حجم سوقها، ولو كان عدد سكانها يساوى حجم نيجيريا فليس ذلك معناه تعادل حجم السوقين بالنسبة لسلعة معينة.

بعد أن استعرضنا هذه البدائل الأربعة لاستراتيجية الإدارة فى اختيار أسواق التصدير، يتبين أن لاستراتيجية التقييم العلمى المبنى على الدراسة هى أفضل البدائل بشرط ألا يترتب عليها تكاليف تفوق احتمالات العائد وإلا فأي من البدائل الأخرى قد يكون أنسب.

اعتبارات عامة فى تصميم استراتيجية التسويق الدولى

أولا - تأثير القيم الشخصية

يقسم البعض(1) القيم الشخصية للمديرين إلى ست مجموعات: إقتصادية وسياسية واجتماعية ونظرية وأخلاقية ودينية، مع افتراض تقاربها جميعا فى الأهمية، وإن كانت القيم الإقتصادية والسياسية والنظرية أهم من غيرها قليلاً، وليس هناك من شك فى أن القيم الشخصية تؤثر تأثيراً بالغاً فى تصميم استاتيجيات المشروع، حيث يتعذر على المدير المسئول وهو بشر أن ينفصل عن ذاته بماضيها وعواطفها وعقدها وقيمتها ويقرر الاستراتيجية على أسس موضوعية تماماً.

ومن جهة أخرى، فإنه فى كثير من الأحيان لاتهتم الشركة بإصدار وثيقة رسمية مكتوبة تتضمن استراتيجيتها، وبالتالى فكل مدير يكون لنفسه تصوراً معيناً أو مفهوماً معيناً لما يجب أن تكون عليه استراتيجية الشركة أو لما هى عليه، وطالما أن لاتوجد أهداف وخطوط معرفة ومحددة بدقة، فإن كل مدير لايتصرف طبقا لمفهومه هو، أى طبقا قيمه الشخصية.

اضف إلى ذلك مسألة التردد فى القيام بالبحوث التسويقية عند البيع فى الخارج بسبب النفقات الباهظة التى تعنيها دراسة الأسواق الأجنبية، وإذا كان هناك نقص فى البيانات، فمن الضرورى أن يدخل التقدير الشخصى للمدير لسد ذلك النقص، وبالتالى من الضرورى أن يتأثر المدير بقيمة الشخصية الاستراتيجية، وسوف يزداد هذا التأثير مع تناقص حجم البيانات اللازمة لاختيار القرار الموضوعى.

---

(1) W.D. Guth and R. Taguiri,(Personal values and Strategy) H.B. R. Vol XLIII(Sep - Oct. 1965).pp. 123-132.

ثانياً- تأثير المحيط:

إن المدير المسئول إذ يصمم استراتيجية فى أى قطاع من قطاعات العمل، سواء بالنسبة للتسويق محلياً أو دولياً، لابد أن يتأثر بالبيئة المحيطة، هذه بديهية من بديهيات العمل، ولكن وزن اعتبارات البيئة يزداد أكثر فى حالة التخطيط للتسويق الخارجى. لماذا؟ لأن المدير حين يصمم استراتيجية التسويق محليا، عليه ان يأخذ فى حسبانه الاعتبارات البيئية المحلية، وتلك هو على دراية تامة بها، إذ انه يعيشها، وبالتالى فهو يتصرف إزاءها غريزيا إلى حد ما، وهو يأخذها فى اعتباره عن وعى أو غير وعى دون أن يبذل جهداً متعمداً كبيراًلتحقيق ذلك، أما حين يصمم استراتيجية التسويق دولياً فكل هذه الدراية، وردود الفعل الغريزية تختفى أو تتناقص، ويصبح تأثير المحيط عاملا مسيطراً على المدير عاملا له وزن كبير ويأخذ من وقته الكثير.

ومن جهة أخرى فإن تأثير المحيط يؤدى إلى وجوب تصميم أكثر من استراتيجية واحدة للتسويق الدولى، فتصمم استراتيجية مستقلة لكل سوق أجنبية مستقلة، حيث أن التفاوت والتباين بين الأسواق كبير ولا مثيل له بين قطاعات السوق المحلية.

ثالثاً-المخاطرة وعدم التأكد:

ترشد الاستراتيجية العمل فى جو من عدم التأكد، فهناك دائمًا مخاطرة عدم تحقق ما كان متوقعاً، ويتعين بالتالى الاتقصر الاستراتيجية على تخطيط التحركات الهجومية، وإنما أيضاً التحركات الدفاعية. وإذاكان ذلك صحيحاً فى التسويق المحلى، فهو أكثر إنطباقاً فى الأسواق العالمية، حيث ترتفع درجة التأكد إلى مستويات عالية.

سبق لنا فى هذا الفصل التعرض لمستويات المخاطرة فى التسويق الدولى، وقلنا أنه إذا كانت نسبة عدم التأكد عالية، فإن رأس المال المخاطر به عادة ما يكون منخفضاً

فى التسويق الدولى، حيث لا تحتاج الشركة لغزو السوق الخارجية إلا إلى تكلفة إضافية ابتدائية أقل من حالة إقامة شركة أصلاً على مستوى محلى، ويجب أخذ ذلك فى الحسبان عند التخطيط للتسويق الدولى، أى الاسترشاد بمبدأ تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

رابعاً - إمكانية التغيير الجذرى:

تعمل الشركة العادية فى ظل ظروف المشروع المستمر، وبالتالى فمواردها تكون فى أى لحظة من الزمن مستثمرة موجهة إلى بنود معينة أو مربوطة بتنفيذ خطط معينة ربطاً كاملاً أو شبه كامل، ويجب على الشركة فى التخطيط الاستراتيجى أن تعرف استراتيجيتها الحالية وطبيعة عملياتها الجارية، وأن تعرف فى نفس الوقت مايمكنها أن تفعله الآن لو كانت تبدأ كشركة جديدة تماما. بعبارة أخرى مطلوب من الشركة فى التخطيط الاستراتيجى أن تقارن ما هو كائن بما كان من الممكن أن يكون، وبما يمكن أن يكون.

يجب على الشركة إذن أن تفكر فى التغير الجذرى إذا كان ذلك ممكناً ومرغوباً، وذلك ضرورى رغم صعوبته، لان الإنسان يجد من الصعب عليه أن يفكر وهو منفصل عما هو واقع، وإذا عجز عن أن يخرج نفسه من الصورة القائمة ليتصور الصورة الممكنة، فلن يستطيع أن يرى إمكانيات التغير الجذرى واحتمالاته.

خامساً - التنظم:

تعتبر بعض الشركات أن مسئولية التخطيط الاستراتيجى يجب أن تناط بالإدارة العليا، ولا جدال فى أن أى قرار يتحدد المستوى التنظيمى الذى يتخذ فيه يتحدد طبقاً لاعتبارات معينة هى باختصار:

١- نسبة التقدير الشخصى فى القرار.

٢- درجة روتينية القرار.

٣- نطاق تأثير القرار.

٤- المدى الزمنى للالتزام بالقرار.

٥- مدى خطورة القرار والتكاليف المترتبة عليه.

ولو طبقنا كل هذه الاعتبارات على مسألة التخطيط الاستراتيجى للتسويق الدولى، لوجدنا أنه من بين المسئوليات الأساسية للادارة العليا.

ولا ينفى ذلك بالتأكيد أن الإدارة العليا تعتمد على المستويات الأدنى فى توفير البيانات، وفى إبداء الرأى، وفى التغذية الخلفية لردود الفعل للخطط السابقة، إن مشاركة المستويات الأدنى مطلوبة لكل هذه الأسباب، وأيضاً لخلق نوع من الحماس لديها لإنجاح خطة شاركت فى صنعها، وللتنبيه إلى نوع المشكلات التى قد تعوق التطبيق وكيفية التغلب عليها.

بالإضافة إلى ذلك يجب التنويه إلى أهمية الأخذ بمبدأ المركزية أو اللا مركزية، ليس طبقا للأفكار الشخصية والفلسفات المنحازة للمديرين، وإنما طبقاً للاحتياجات والظروف والمهارات البشرية المتاحة. وإن جاز التعميم فيمكن القول بأن الخطط التفصيلية يجب أن تدفع إلى مواقع التنفيذ كلما كان ذلك ممكناً، وطالما اننا فى التسويق الدولى نجابه مسافات جغرافية شاسعة، وصعوبات فى الاتصال جمة وجب التفويض بدرجة كبيرة إلى الأفراد الأقرب إلى الأسواق وهؤلاء حتماً فى مستويات ادنى من الإدارة العليا، وهم أيضا أكثر دراية بظروف كل الأسواق وثقافته وبالتالى اقدر على تكييف الخطط معه.

سادساً- علاقة الاستراتيجية بالسياسة:

السياسة هى قرار عام يخلق سابقة تصبح بعد ذلك نمطا محدداً للسلوك الإدارى ومرشداً للقرارات الإدارية اللاحقة، ويتحقق بالتالى إنسجام أكبر فيما بين الخطط، وتزداد فاعلية الأعمال، والسياسات تنبعث من أهداف المشروع وتمثل علامات مضيئة تنير الطريق للتخطيط ثم التنفيذ.

السياسة إذن هى إطار عام يحدد المسافات التى يمكن التحرك فى حدودها، وبالتالى فالمخطط للأجل القصير أو الطويل عليه الاسترشاد بالسياسات على أن السياسات وإن كانت تنبعث من الأهداف، فهى أيضاً تؤثر فى تحديد الأهداف، بل إن تبنى أهدافاً معينة يعد سياسة معينة فى أهداف الشركة، وبناء على ذلك فالسياسة هى الإطار العريض لتحديد الأهداف والاستراتيجيات والخطط، وهى تشمل ذلك كله من منطلق أن اتخاذ قرار والإلتزام به لترشيد العمل هو بمثابة وضع سياسة، والقرار يتعلق بتحديد هدف أو رسم استراتيجية أو وضع خطة.

ويترتب على ذلك أن السياسات قد تكون عامة وقد تكون خاصة، وقد تتعلق بأى جانب من جوانب العمل، وهى توجد على كل المستويات الإدارية لأنها تعم كل الأنشطة بمختلف المستويات، وإنما تكون هناك سياسات رئسية وسياسات فرعية.

وسوف نعرض لإدارة نشاط التسويق الدولى والتخطيط الاستراتيجى له فى الفصول التالية من خلال عرضنا للسياسات والوظيفية المختلفة، أى السياسات الخاصة بكل عناصر المزيج التسويقى.

الفصل الخامس عشر

سياسات المنتجات

ما هو المنتج؟

باستثناء المجتمعات البدائية فإن هناك دائماً فى الاقتصاد الاجتماعى، حيث صانع السلع لايستعملها ومقدم خدمات لايستهلكها، هناك انفصال بين المنتجين والمستهلكين، ورغم انفصال الفريقين فمن الضرورى أن تنشأ صلة تربط بينهما، ومن ثم فالانفصال يصاحبه تعامل حقيقى بينهما. ونجد بناء على ذلك أنه بمجرد أن ينتج شخص(أو شركة) سلعة ما فانه يسعى إلى السوق بحثاً عمن يستهلكها، وبمجرد أن تنشأ لدى شخص ما (أو شركة) القدرة على الإستهلاك فإنه يسعى إلى السوق باحثاً عن منتج السلعة أو الخدمة التى يبغى استهلاكها .

إذن بقدر ما بين الفريقين من انفصال نجد بينهما تجاذباً متبادلاً ، والمنتج - سلعة كان أو خدمة - هو الوسيط الذى يربط الطرفين ، بل هو المحور الذى ترتكز عليه كل صور التبادل فى السوق ، وهو من جهة أخرى التجسيد الفعلى لمحاولة البائع التوفيق بين موارد مشروعه وبين احتياجات سوقه ، والنجاح فى عملية التوفيق هذه هو التوفيق فى التسويق كله .

ويمكن القول بأن المنتج فى مادتيه ليس سوى مجموعة من الخواص والمميزات بعضها ملموسة وبعضها غير ملموسة ، وهو سيدخل إلى حلبة النشاط الاقتصادى عندما تلقى الخواص والمميزات قبولا من المستهلك ، وكلما ازداد القبول يعنى ذلك نجاحاً أكبر لعملية التوفيق بين موارد المشروع واحتياجات السوق هذا، ومن الطبيعى أن تختلف أهمية الخواص والمميزات النسبية تبعاً لاختلاف المنتج وطبيعة المشترى

والغرض الذى سيستخدم المنتج من أجله . فالمشترى الصناعى مثلاً سوف يهتم بنوعية الخامات المستخدمة ، وبطريقة الصنع وبتكاليف الصيانة ، وبوفورات التشغيل ، وبالعمر الإنتاجى ، وبمعدل التقدم التكنولوجى ، إلخ ، وسوف يحتاج إلى بيانات وكتالوجات مفصلة عن كيفية التشغيل والصيانة ، وسوف يهتم بالأبعاد المادية للمنتج ومدى تلاؤمه مع التخطيط الداخلى لمصنعه ، وهو بالاضافة إلى ذلك سيهتم ببعض العوامل الأخرى كطريقة سداد الثمن ، ومدة الضمان ، وسهولة الإحلال ، وإمكانيات الاستبدال وسمعة البائع وتوافر الخدمة بعد البيع ، وتسهيلات التركيب ، وما إلى ذلك.

فإذا قارنا هذه الاهتمامات جميعاً بإهتمام المستهلك النهائى، إذ هو يقرر شراء سلعة معينة ، وجدنا اختلافاً بيناً فى درجات الاهتمام النسبية ، حيث نلاحظ أن جاذبية المنتج لواحدة أو أكثر من حواس المستهلك قد تقدمت لتحلتل مركز الصدارة فى الاعتبارات المؤثرة فى شراء الكثير من السلع ، ونجد أن الموضة قد أصبحت ذات اهمية فائقة فى مجموعة غير صغيرة من السلع ، ونجد أن لارتفاع السعر وانخفاضة ردود عكس المعتاد فى بعض السلع ، ونجد أن نظرة الأصدقاء وتقديرهم للسلعة قد اصبحت بين العوامل الهامة المؤثرة فى القرار ، ونجد أن شهرة ماركة المنتج قد أصبحت بين أهم خواصه .

هذا كله من جهة اختلاف طبيعة المشترى ، كذلك تختلف الأهمية النسبية لخواص المنتج باختلاف الوقت الذى ينزل فيه إلى الأسواق، واختلاف عناصر استراتيجية التسويق الأخرى.

ولعل من بين أهم النتائج التى ترتبت على الثورة الصناعية أن المنتج لم يعد كمية ثابتة أو معطاة فى استراتيجية التسويق ، وإنما أضحى كمية متغيرة تقع تحت سيطرة المنتج ، ويمكن التغيير فيها طبقاً لما يراه مناسباً لمزيجه التسويق ، كذلك

ساهمت حدة المنافسة فى زيادة معدلات التغيير والتمييز فى المنتجات ، وبالاضافة إلى تغير النظرة إلى السوق، حيث تعتبرة الإدارة الآن القوة الديناميكية الموجهة لكافة أوجه النشاط الإقتصادى سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ولما كانت احتياجات السوق متغيرة ، تعين أن تلاحقها المنتجات فى تغيرها .

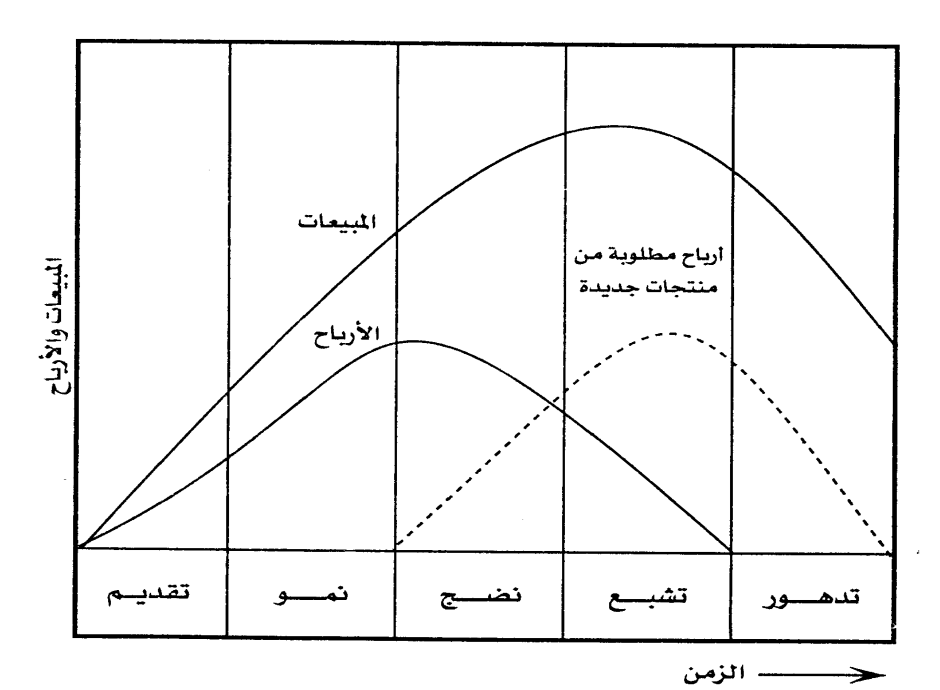
المنتج إذن عنصر متغير، وقوة احتمالية ، نستخدمها لاستغلال الفرص التسويقية باشباع حاجات السوق ، ولن نشبع الحاجات مالم تتلاءم مواصفات منتجاتنا مع الحاجات ، وما لم تتغير المواصفات مع تغير الحاجات ، وهذا هو العمل الرئيسي الذى ينطوى عليه جهد تخطيط المنتجات ، سواء باضافة سلعة جديدة أو بتعديل سلعة قائمة ، أو بسحب سلعة قديمة من التشكيلة السلعية ، فالقاعدة العامة هى أن عمر كل منتج فى السوق موقوت بزمن معين بعده يصبح المنتج الناجح فاشلا والصاعد هابطاً، فلكل منتج دورة وهذا ما سوف نتحدث عنه فى المبحث التالى .

دورة حياة المنتجات واستمرار تخطيط المنتجات :

إن تخطيط المنتجات عمل لا ينتهى أبداً، طالما نحن نعيش فى ظل إقتصاد ديناميكى تسوده المنافسة، وتتغير فيه حاجات المستهلكين ورغباتهم بصفة دائمة كما تتغير فيه الإمكانيات التكنولوجية المتاحة على الدوام ، والسبب فى ذلك أن أي سلعة لها عمر معين فى السوق ، أولها دورة حياة .

فكما هو مبين بالشكل رقم (١/١٥) أدناه ، فإن المبيعات والأرباح من المنتج الجديد تتجه إلى الصعود فى السنوات الأولى التالية لتقديم السلعة إلى السوق ، ثم ترتفع ارتفاعاً حاداً خلال سنوات النمو التى تليها عندما يكون تقبل المستهلك للمنتج فى ازدياد، ويلى ذلك فترة النضج التى يستمر خلالها قبول المنتج فى الازدياد، غير أن

الأرباح تتجه إلى الهبوط ، كلما ظهرت منتجات منافسة جديدة فى السوق تدفع السعر إلى الانخفاض أو تدفع المشروع إلى زيادة حجمه (وبالتالى تكاليف) الترويج ، أو كلا الحالتين معاً. ولهذا فإن الأرباح التى تتحقق من المنتجات الجديدة يحتاج إليها المشروع لتعضيد نموه والاحتفاظ بمعدل العائد على الاستثمار ، ومن هنا تكون الحاجة ماسة إلى تطوير منتجات جديدة .



شكل (١/١٥) دورة حياة المنتج

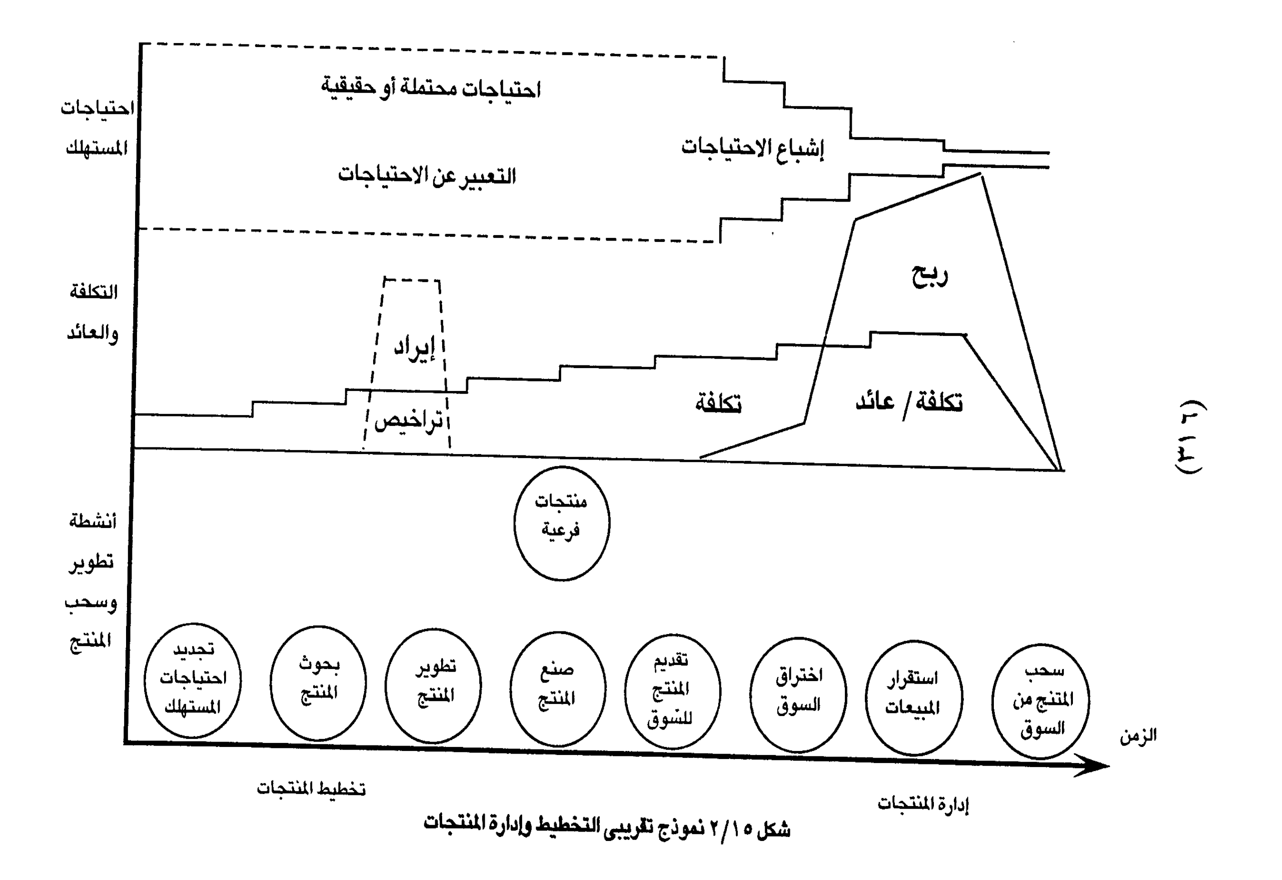
وقد تستفيد بعض المنتجات من الإمكانيات الحالية للمنشأة ، ولا يستفيد البعض الأخر ، وبعضها يستفيد من الخبرات المتاحة وبعضها الآخر لايستفيد وبعضها قد يستهدف زيادة إختراق الأسواق الحالية وبعضها الآخر قد يستهدف أسواقاً جديدة تماماً .

وفضلاً عن هذا فإن المنتجات الجارى إنتاجها تخضع باستمرار لتعديلات قد تحتمها ضغوط المنافسة و/أو الصعوبات فى الاستعمال و/أو تغيير أذواق المستهلكين، وبالتالى فإن التصميم النهائي للسلعة لا «يتجمد» أبداً على شكل معين ، ووظيفة تخطيط المنتجات بناء على ذلك لا تنتهى أبداً.

وفكرة دورة حياة المنتج فكرة أساسية فى عمليات تخطيط وإدارة المنتجات وشكل (٢/١٥) أدناه يحاول أن يوضح العلاقة بين تطور حياة المنتج وجهود تخطيط المنتجات ، وتأثير كلاهما على التكاليف والأرباح ، ومدى إرتباطها باحتياجات المستهلك .

وقد أظهرت احتياجات المستهلك فى الجزء الأعلى من الشكل تأكيداً لسيادتها وتوجيهها لنشاط تخطيط وإدارة المنتجات ، بينما أظهرت أنشطة تقديم وسحب المنتجات فى قاعدة الشكل باعتبارها الأساس ، فى حين خصص الجزء الأوسط من الشكل لبيان نتيجة تفاعل جهود المنتجات مع احتياجات المستهلكين ، أى لبيان سلوك التكلفة والعائد فى تخطيط وإدارة المنتجات .

ويتم التعبير عن احتياجات المستهلكين قبل تقديم المنتج إلى السوق ، لأن المنتج المطلوب لإشباعها غير متوافر بالسوق ، وقد تكون الحاجة حقيقية أى يدركها المستهلك، وقد تكون على العكس محتملة بمعنى أنها مازالت كامنة فى قاع الشعور وبحاجة إلى من يثيرها وينقلها إلى سطح الشعور ، وبعد تقديم المنتج إلى السوق ، يتم إشباع الحاجات .



شكل ١٥/٢ نموذج تقريبى التخطيط وإدارة المنتجات

(Source: Karl, A Elling, introduction to Modern Marketing, The Macmillan Co., NY., 1969, p. 203)

وتتدفق الإيرادات من بيع المنتج خلال المراحل الأربعة الأولى لدورة حياة المنتج ، ففى فترة التقديم الأولى تتزايد المبيعات ببطء ، لأن الكثير من المستهلكين مازال مشغولاً بإشباع حاجات مختلفة قليلاً بمنتجات منافسة ، ولكن مع ذلك نجد أن نطاق حاجات المستهلك قد بدأ فى التناقص نتيجة للمبيعات التى تمت بالفعل .

فإذا انتقلنا إلى المرحلة التالية وجدنا أن المنتج بدأ يخترق السوق ويمتد إلى كل قطاعات المستهلكين المحتملين ، وتنمو المبيعات بمعدل أسرع كثيراً من معدل نموها فى المرحلة السابقة، وفى نفس الوقت يتناقص نطاق حاجات المستهلكين بدرجة أكبر مما سبق.

أما المرحلة الثالثة - إستقرار المبيعات - فتشهد الشراء التكرارى بصفة أساسية حيث يقل عد المستهلكين الذين يشترون لأول مرة إلى قرب العدم، ويستمر إشباع حاجات المستهلكين بمعدل أكبروبالتالى تتناقص الحاجات غيرالمشبعة إلى حدود دنيا، حتى نصل إلى المرحلة الرابعة والأخيرة من دورة حياة المنتج، وفيها نجد أن حاجات المستهلكين قد تم إشباعها عموماً، وبالتالى يتناقص الطلب على المنتج بمعدل سريع، وتضطر الشركة إلى تخفيض إنتاجها وبالتالى تخفيض تكاليفهاوتخفيض إيرادتها، وفى النهاية يصبح من الواجب سحب المنتج من السوق لأن حياته فى السوق قد انتهت.

ومن الطبيعى أن الشركة قبل سحب المنتج من السوق نهائياً ستكون قد حاولت إطالة عمره بادخال التعديلات عليه للتوافق مع الحاجات المتغيرة للمستهلكين، سواء فى التصميم أو الموديل أو الشكل أو غير ذلك، على أنه من الأفضل إعتبار أن المنتج المعدل ليس سوى منتج جديد من وجهة نظر السوق.

وكل هذا النشاط، وكل هذه التطورات وكل هذه المبادرات من جانب الشركة فى محولاتها التوفيق بين مايمكنها تقديمه للسوق ومايتطلبة السوق، كل ذلك يتم فى

ظل إطار معين من السياسات الخاصة بالمنتجات، وقبل الحديث عن أبعاد سياسة المنتجات يحسن أن نناقش المحيط الذى يتم فيه تقرير السياسة وتأثيره على طبيعتها.

محيط سياسة المنتجات:

يجب عند تحديد الدور الذى سيلعبه المنتج فى الاستراتيجية التسويقية (المزيج التسويقى) العامة، ان نأخذ فى إعتبارنا العوامل والقوى المحيطة، الحالى منها والمستقبل وتلك فى الواقع إحدى المسئوليات الأساسية لإدارة التسويق، والصعوبة هنا تنشأ من ان تلك القوى والعوامل المحيطة، لاتخضع لسيطرة الشركة، وإن خضعت فبدرجة محدودة للغاية. الأسلوب السليم هو الانظر إليها باعتبارها قيوداً على نشاطنا فقط وإنما كفرص متاحة للاستغلال.

وأول العناصر المحيطة هى البيئة الإجتماعية والثقافية، وأول الاعتبارات الواجب دراستها هنا هو الإتجاهات السكانية، وتوزيع السكان على الأعمار، وتغير هذا التوزيع، وتأثير تغير معدلات المواليد على تشكيلة المنتجات الحالية أوالمستقبلة، وأما إذا كان المنتج الذى نسوقه يجتذب فئة من العمر متناقصة أو متزايدة، وتأثيرالتركيب الطبقى على مبيعات المنتج، وما إذاكانت هناك فرص لمنتجات جديدة بسبب إتجاهات معينة بين السكان نحو الحركة، نحو التقليد، نحو إحياء الثقافات القديمة، نحو إحترام المغامرة، نحو عدم الإكتراث.......إلخ.

فإذا تناولنا الجانب الإقتصادى، فاهم الأعتبارات الواجب أخذها فى الحسبان هى الظروف التى تحيط بالعمل التجارى عموماً، ومستوى الانتعاش الاقتصادى فى السوق المستهدف بصفة عامة، وبين العملاء المستهدفين على وجه الخصوص، وقد نجد من خلال ذلك فرصاً لمنتجات جديدة لم نفكر فيها مطلقاً من قبل، وعلينا أن نقرر

أنسب الأوقات لتقديم السلعة الجديدة إلى السوق فى ضوء معرفتنا بالدورات الاقتصادية.

بعد ذلك علينا أن ندرس البيئة التكنولوجية، فهل السلعة التى نتعامل فيها من السلع، أو تنتمى إلى إحدى الصناعات، التى تتعرض للتغير التكنولوجى باستمرار، ويرتفع فيها معدل الاستكشاف والابتكار والتجديد، وإذا كان الأمر كذلك، فهل السلعة التى تقدمها متمشية مع درجة التقدم التكنولوجى السائدة، وهل هناك فرص لاستخدامات جديدة لتلك السلعة، هناك احتمال لظهور سلعة جديدة منافسة، ودرجة استعدادنا لذلك.

والسؤال التالى يتعلق بالمحيط السياسى لمنتجات الشركة، وهنا نتعرض إلى المدى الذى تتمشى فيه سياستنا مع سياسات الحكومة، وإلى أى حد نؤيد الخط السياسى الذى تنتهجه، وهل هناك إتجاه للحد من السلع الأجنبية لحساب الصناعات المحلية، وماهى الوسائل المستخدمة فى ذلك، وهل هناك إتجاهات ضد إتحادات المنتجين، وهل الحكومة الأجنبية ذاتها بين العملاء، وتأثير ذلك كله على تشكيلة المنتجات التى سنحاول تسويقها.

وفوق ذلك، هناك المحيط الداخلى بالشركة لسياسة المنتجات، وهنا نجد أن السيطرة التى للشركة على قوى المحيط أكبر، وما يهمنا هو مدى كفاية الموارد المالية، ومستوى خبرة الموارد البشرية، وقدرتها على التكيف والتأقلم فى الأسواق الأجنبية، وما هى مصادر الحصول على الخامات، وما مدى إمكان الإعتماد عليها وما هى مدى قوة علامتنا التجارية، وما هى درجة استغلال طاقتنا الإنتاجية، وماهو مدى استعداد تنظيماتنا البيعية للتعامل فى سلع جديدة؟

تلك كلها ليست سوى عينة من العوامل والقوى التى تصنع محيط سياسة المنتجات، والفهم والإدراك والتقييم السليم لها جميعاً شرط مبدئى لوضع السياسات السليمة، ثم العمل على تنفيذها من خلال خطط فعالة ورقابة فعالة وتنظيم فعال.

والسؤال الذى يفرض نفسه الآن: ماهى أبعاد سياسة المنتجات وماهو السلوك الواجب فى كل؟ وذلك هو ماسوف نتناوله فى المبحث التالي.

أبعاد سياسة المنتجات:

إن السياسة السليمة للمنتجات هى التى تنبثق عن التقييم السليم للفرص التسويقية المتاحة (الفصل العاشر)، وتستهدف بالدراسة السليمة العوامل والقوى المحيطة (المبحث السابق) ويتم تنفيذها فى إطار سليم (الفصل الثانى عشر) وتتسق تماماً مع السياسات الخاصة بعناصر المزيج التسويقى الأخرى (الفصول التالية لهذا الباب).

والسياسة السليمة للمنتجات هى التى تتحدد أبعادها تحديداً دقيقاً، بحيث يكون المبدأ (السياسة)الذى سيجرى فى كل بعد واضحاً ومناسباً وأبعاد سياسة المنتجات متعددة، ويمكن أن نلخصها بأنها تشمل الأمور التالية بصفة رئيسية:

أولا - التنويع.

ثانياً - التبسيط.

ثالثاً - العبوة والغلاف.

رابعاً - التمييز.

وسوف نحاول فى الصفحات التالية تناول كل من هذه الأبعاد بشئ من التفصيل، ومن وجهة نظر التسويق الدولى على وجه الخصوص.

أولاً - التنويع:

لعل أهم ما يدعو المنشأة إلى التنويع فى منتجاتها، هو الرغبة فى تدعيم مركزها بالسوق، ليس فقط عن طريق وفورات التسويق الكبير، إنما أيضاً من خلال بيع خط كامل من المنتجات المكملة بعضها البعض، وهو مايجتذب الموزعين بصفة خاصة. وتجب التفرقة هنا بين خط المنتجات الذى يستمد التنويع فيه من الاعتبارات التسويقية وفتح أسوق جديدة. ويمكن فى الواقع تصوير الاتجاهين فى شكل (٣/١٥) أدناه، وهو يبين فرص التنويع تكنولوجيا وفرص التنويع تسويقياً.

ويعد التنويع فى تشكيلة المنتجات من السياسات الناجحة فى التسويق الدولى لحد كبير، وخصوصاً التنويع المستمد من اختلاف الأسواق. فمن المؤكد غالباً أن التسويق الدولى يعنى بالضرورة تقديم منتجات الشركة إلى أسواق متباينة اشد التباين، وبالتالى يكون من غير المنطقى، مادام الأمر كذلك، أن تعرض الشركة سلعة موحدة فى كل الأسواق، وإنما يتعين أن نقدم لكل سوق السلعة التى تناسبه بالشكل والتصميم المناسبين له. فأنواع الأثاث التى تصلح للتسويق فى القاهرة مثلا، تختلف حتما عن الأنواع التى تجد رواجا فى موسكو، وعليه فالتنوع حتمى، والسيارة التى تصلح فى الولايات المتحدة قد لاتناسب أذواق واحتياجات المستهلك فى الحبشة، والثلاجة التى تؤدى وظيفتها بفاعلية فى شمال انجلترا لن تصلح على الإطلاق فى أعالى النيل، مالم تدخل عليها التعديلات التى تتمشى مع طبيعة المناخ ومستوى المعيشة وطريقة وأغراض الاستخدام فى أعالى النيل.

يجب إذا على رجل التسويق الدولى أن يحاول التنويع فى منتجاته إلى الحد الذى يمكنه من إمداد كل سوق بالمنتج الذى يتلاءم مع ظروفه، وهذا ماتحاول بعض الشركات المصرية فعله، حيث تنتج أصنافاً للإستهلاك المحلى وأخرى للتصدير، على أن

الاختلاف هنا كثيراً ما ينصب على الجودة أكثر منه على خصائص المنتج الأخرى، والأفضل بالطبع أن يمتد التنويع إلى محاولة إنتاج الصنف بالمواصفات المختلفة

تزايد التغيير التكنولوجى ←

تزايد التغيير فى الأسواق ↓

	لاتغير تكنولوجى	تحسين فى التكنولوجيا	تكنولوجيا جديدة
لاتغير فى السوق	استمرار المنتجات الحالية لنفس الأسواق الحالية	إعادة تصميم المنتجات القائمة	إحلال منتجات جديدة محل المنتجات القديمة
توسيع تغطية نفس السوق	تغير طريقة الترويج لجعل المنتج أكثر جاذبية	منتجات معدلة لنفس الأسواق	إحلال منتجات جديدة محل المنتجات القديمة
أسواق جديدة	تطوير استعمالات جديدة لنفس المنتجات الحالية	غزو أسواق جديدة بتشكيلةأوسع من المنتجات	تنويع التشكيلة منتجات جديدة لأسواق جديدة

شكل (٣/١٥) - تنويع المنتجات فى بعدى التكنولوجيا والأسواق

(1) (Source: Booz, Allen and Hemilton, Ince., Management of new Porducts, New york, 1964, p.6).

(بما فيها الجودة) التى تناسب الأسوق الأجنبية. ليس هذا فقط، إنما المطلوب أيضاً أن تتم التفرقة بين الأسواق المختلفة على ضوء الدراساتالتى تم إجراؤها من قبل، فلا يكون هناك(صنف للتصدير) وإنما تكون هناك أصناف للتصدير، كل إلى سوق معينة طبقا لما تسير به نتائج الدراسات المقارنة للأسواق.

والتنويع إن كان مرغوباً على مستوى المنشأة الواحد، فهو حتمية لابد منها على مستوى الدولة، بمعنى أنه من الضرورى الاتركز الدولة على صادرتها على صنف واحد أو عدة أصناف قليلة، وإنما يجب أن يبذل الجهد لتوسيع تشكيلة صادرات الدولة، فلا تعتمد بصفة حاسمة على القطن مثلا، أو على الصمغ العربى، وإنما تحاول توزيع صادرتها على عدد متنوع من المنتجات، وذلك لأسباب اقتصادية واضحة.

وإن كان حديثنا أعلاه قد انصب على التنويع فى المنتجات الملموسة(أى السلع) فضرورته أيضا تمتد إلى المنتجات غير الملموسة، وأبرز مثال هنا هو السياحة فالسائح البريطانى تختلف احتياجاته وتوقعاته عن السائح الروسى مثلاً، كما تختلف اهتمامات وانماط إنفاق كل منهما عن الآخر، بل إن طبيعة سلوك كل منهما مختلفة والإشباع الذى ينتظره من السياحة مختلف، وعلينا بالتالى أن نقدم لكل المنتج الذى يلائمه (أى الخدمة السياحية المناسبة له)، والاختلاف بالتأكيد لا ينحصر فى البلد أو المجتمع الذى وفد السائح منه، وإنما يمتد إلى عمر السائح وجنسيته وميوله واتجاهاته ومعتقداته وثقافته وديانته وعاداته.........الخ.

أى ان رجل التسويق فى مجال السياحة يجب أن يقسم مستهلكى الخدمة التى يقدمها إلى قطاعات متجانسة داخلياً، ويقدم لكل قطاع الخدمة التى يريدها وتشبع احتياجاته، فهناك سائحون يفضلون زيارة الآثار الفرعونية قبل كل شئ وهناك آخرون يهمهم فى المرتبة الأولى قضاء أطول فترة على الشواطئ، وهناك نوع ثالث يركز فى

سياحته على ارتياد الملاهى والأندية الليلية، وعلينا بالتالى أن نوفر لكل المنتج الذى يريده بالشكل والتصميم اللذين يريدهما، وحتى إذا اشترك سائحان فى المكان الذى يريدان زيارته، فقد يختلفان حول طريق الوصول إليه، فقد يفضل الأول التحرك في أفواج سياحية، وقد يفضل الآخر التنقل بمفرده، وقد يفضل الأول الانتقال بالطائرة، بينما يفضل الثانى الانتقال بالسكك الحديدية، كل ذلك يستوجب التنويع فى خدمة السياحة حسب نوع العميل، هناك عوامل أخري عديدة تستوجب التنويع من بينها درجة ثراء السائح، والوقت من العام الذى يقوم فيه بالسياحة ...الخ.

ثانياً- التبسيط

قد تفرض ظروف السوق المتدهورة أو تقدم السلعة المباعة على المنشأة أن تقرر تبسيط خط منتجاتها، أو التوقف عن تسويق منتج معين، وتجب بالطبع المقارنة بين التكاليف والفرصة المضاعة بالنسبة لمنتج معين وبين احتياج السوق لخط كامل من المنتجات ومزايا إرضاء العملاء الحريصين على استهلاك الماركة التى نسوقها. فقد تقرر الشركة الكيماوية وقف إنتاج النايلون، ليس لأنه غير مربح ولكن لأنه بالإمكان إستخدام موارد الشركة بطريقة أكثر ربحية فى مجالات مختلفة غير النايلون، ومن جهة أخرى فقد تقرر شركة الأحذية إنتاج مقاسات معينة بخسارة، وذلك حرصا منها على سمعتها كمنتج لتشكيلة كاملة المقاسات، وهى السمعة التى تقدر أنها ذات تأثير طيب على الربحية الإجمالية للخط ككل.

وتطبيق بعض الشركات سياسة تبسيط خط المنتجات الذى تعرضه فى الأسواق الدولية لأسباب متعددة، ونعرض على سبيل المثال تحليلاً لسياسة شركتي المعلبات فى مصر(قها وإدفينا)فى شأن الاختيار بين التنويع والتبسيط[1].

(١) فاروق رضوان، السياسات التصديرية لشركات إنتاج المعلبات فى جمهورية مصر العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ١٩٧٠، ٢٠٠-٢٠٢.

يفتقر إنتاج المعلبات للتسويق الدولى إلى تطبيق سياسة التنويع والتشكيل، إذ تقتصر الأصناف المصدرة على إثنين فقط: العصير والبقول. ولايقف الأمر عند هذا الحد بل إن ٨٠-٩٠٪ من العصير المصدر يتركز فى عصير المانجو، نظراً لقلة عدد أصناف العصير المنتجة والتى تشمل أيضاً البرتقال والمشمش والجوافة، وإن كانت صادرتها محدودة فيما لايزيد عن ٥٠٪ من صادرات العصير. أما أصناف العصير الأخرى كالجريب فروت والأناناس والفراولة والتفاح فلا تنتجها مصر فى حين تغرق بها الدول الآسيوية والأوربية الأسواق العربية.

والفول المدمس هو الصنف الوحيد تقريباً من أصناف البقول الذى يتم تصديره، فى حين تحرص الشركات الأحنبية على عرض تشكيلة متنوعة من الفاصوليا والحمص الشامى والفول. هذا وبالنسبة للخضروات فلا يصدر منها إلا الباميا والفاصوليا الخضراء والبسلة، فى حين أن صادرات الطماطم والمربات والفواكه المحفوظة تكاد تكون معدومة.

ويرجع هذا التبسيط فى خط المعلبات المصدرة إلى وقوف عوامل التكاليف والمنافسة الخارجية حائلا أمام تصدير بعض أصناف الخضروات ومنتجات والطماطم والمربات. ومن جهة أخرى فإن صناعة المعلبات تفضل سياسة التركيز على تصدير العصير والفول المدمس بسبب المزايا النسبية فى إنتاجهما من ناحية الجودة مع تقارب أسعارهما مع أسعار البدائل الأجنبية، خصوصاً بالنظر إلى قلة الدول المصدرة لهذين الصنفين.

وإذا حاولنا تقييم هذه السياسة، نجد أن ثلث الوكلاء الموزعين للمعلبات فى الأسواق العربية يؤكدون أن أهم عوامل المنافسة التى تضعف من مركز الشركتين المصريتين، هو عدم تشكيلة كاملة من المنتجات، فى حين أن ذلك يعتبر أولاً من عوامل الجذب بالنسبة للموزع وثانياً من عوامل تدعيم إخلاص المستهلك لعلامة معينة، وبالتالى يوصى الباحث الشركتين بأن تعيد النظر فى سياسة التبسيط التى تتبعاها.

ثالثا- العبوة والغلاف

إن اقصر طريق للاتصال بين المنتج والمستهلك، وأكثر الطرق تميزاً بالطابع الشخصى -باستثناء السلعة ذاتها- هو العبوة التى تحمل السلعة، أو الغلاف الذى توضع فيه. وهذا يعنى أن الغلاف يتحمل مسئولية صعبة فى العمل البيعى، إذ أنه يحل محل رجل البيع الآدمى كحلقة وصل حيوية وحاسمة بين الصانع والمشترى.

ومما يؤكد ذلك أن الاتجاه في بيع المنتجات إلى متاجر خدمة النفس سواء فى السلع الغذائية أو غير الغذائية. لقد اختفى رجل البيع التقليدى من الصورة، وأصبح الغلاف ذاته هو القائم بدور رجل البيع إلى حد كبير، وإذا كان هذا الاتجاه قد بدأ يظهر فى السوق المحلية، فإنه قد بدأ يسود فى الأسواق الأجنبية وبالتالى فان أهمية الغلاف بالنسبة لمنتجاتنا تزيد فى التسويق الدولى عنها فى التسويق المحلى، لأن الغلاف هو الذى يخلق نوعاًمن العلاقة الشخصية بين المستهلك والسلعة.

وإ ذا لم يكن لدى المنتج فى الماضى سيطرة على رجل البيع الذى يقدم سلعته إلى المستهلك فى متجر التجزئة، فإنه اليوم يملك السيطرة الكاملة لأن رجل البيع قد أصبح هو الغلاف، وللمنتج الحرية الكاملة فى تصميم الغلاف بالشكل الذى يراه مناسبا، وفى تغييره كلما اكتشف أنه غير مناسب.

والمستهلك بالطبع هو المحدد لمواصفات الغلاف المناسب، وعليه فمن وجهة نظر المستهلك يجب أن تتوافر المعايير التالية فيه:

١- أن يكون حجم الغلاف مناسباً للكمية من المنتج التى يراها المستهلك متوافقة مع احتياجاته وعاداته الشرائية.

٢- أن يكون الغلاف والعبوة مناسبين للحفظ بالمنزل سواء فى الثلاجة أو درج التسريحة أو «النملية» الخ.

٣- أن يكون الغلاف قادراً على المحافظة على السلعة من التلف أو الصدأ أو التسرب.

٤- أن يبعث الغلاف فى نفس المستهلك شعوراً بالزهو والارتياح.

٥- أن يبعث الغلاف فى نفس المستهلك شعوراً بأنه بإمكانه الاعتماد على الثقة فى المنتج.

٦- أن يكون شكل الغلاف جذابا للمستهلك متمشياً مع ذوقه وميوله.

٧- أن يكون شكل الغلاف مميزا للسلعة عن بدائلها، إلا إذا كان المقصود هو جعل المستهلك يخلط بين سلعة أصلية وسلعة مقلدة.

٨- أن يكون الغلاف متمشياً مع القيم السائدة فى السوق (من حيث النظافة مثلا).

٩- أن يكون الغلاف ملائماً لاحتياجات الموزع من جميع الوجوه حتى يقدم الخدمة المناسبة للمستهلك بشأن السلعة المعينة.

ولاعتبارات التغليف فى الواقع أهمية فائقة فى التسويق الدولى، وذلك بسبب الاختلافات الكبيرة بين السوق المحلية والسوق الأجنبية، ويتعين بالتالى أن تكون سياسة التغليف المتبعة مبنية على الدراسة السليمة لتلك الأسواق، فربة البيت المصرية مثلا قد تقبل الغلاف الصفيح لصلصة الطماطم، وقد تقبله أيضا ربة البيت الإنجليزية، ولكن من الجائز أن الزخيرة تفضل تعبئة الصلصة فى أنابيب، وإذا كان المستهلك السودانى يقبل الفول السودانى معبأ فى «قراطيس» ورق، فإن المستهلك الأوربى قد يفضل تعبئته فى أكياس نايلون أو فى علب صفيح، ليس فقط بسبب اختلاف الذوق، وإنما بسبب ارتفاع القيم الصحية، وارتفاع نسبة الرطوبة فى الجو، وتسهيل بيعه فى مختلف أنواع المتاجر.

إن الغلاف هو المظهر الذى تباع به السلعة، بل ليس من المبالغة فى القول الزعم بأن موديل السيارة ليس سوى الغلاف الذى يباع فيه أداؤها، ولاشك أن الاهتمام بالمظهر العام السلعة سوف يختلف بالضرورة بين مجتمع وآخر لاعتبارات عدة، فلو قسمنا المجتمعات إلى قسمين : فقيرة وغنية، فمن الطبيعى أن الأولى لن تكترث كثيراً لمظهر السلعة إذا كان سيترتب على تحسينه رفع الثمن، بينما سوف تكون الثانية على استعداد لدفع علاوة كبيرة على الثمن نظير تقديم السلعة فى غلاف أنيق وفى مظهر مترف. وهذا ما دعا بعض مصانع الملابس الرجالى فى أوربا وأمريكا إلى بيع كل بدلة فى داخل غلاف معين من البلاستيك مزود بشماعة، ويتم إغلاقه وفتحه بسوستة كبيرة، وذلك **أولاً** لإعطاء مظهر محترم للسلعة، **وثانياً** للمحافظة عليها، **وثالثاً** لإشعار المستهلك بأن المصنع يهتم بالمحافظة عليها، **ورابعاً** لتسهيل مهمة العميل فى تنقله بالبدلة عند السفر فى كيسها الدائم دون احتمال «للكرمشة» ودون إزعاج بشأن كيفية طيها ثم إعادة كيها. ورغم أن ذلك الغلاف كان يكلف إحدى الشركات الإنجليزية ما يعادل ٩٠ قرشاً مصرياً لكل بدلة، فإنها كان تقدر أن المستهلك على استعداد لتحمل العبء الإضافى داخل الثمن مقابل مزايا الغلاف[1].

ومثل هذه السياسة فى التغليف لا يمكن أن تكون شائعة أوناجحة فى مجتمع آخر ينخفض فيه مستوى المعيشة إلى حد الكفاف.

ومن جهة أخرى فإن تصميم حجم العبوة يجب أن يسترشد بالظروف الاجتماعية فى السوق الذى نبغى التسويق فيه، وخاصة حجم الأسرة المتوسطة، فالعبوة الناجحة فى السودان قد تكون أكبر من العبوة الناجحة لنفس السلعة عندما يتم تسويقها فى أوربا، لأن عدد أفراد البيت الذى يعيشون فى «عيشة واحدة» أكبر فى الأولى عنه فى الثانية.

---

(١) هذا المثال مأخوذ من نتائج البحث الميدانى لنيل درجة الدكتوراه للمؤلف.

وهكذا، فإن القاعدة فى رسم سياسة العبوات والغلاف، هى ضرورة الاسترشاد بالدراسة والبحث لطبيعة وظروف كل سوق، وبتأثير تلك السياسة على العناصر الأخرى فى المزيج التسويقى.

رابعا: التمييز:

تستخدم العلامات التجارية على نطاق واسع لتمييز السلع الاستهلاكية، فمن خلال العلامة يمكن خلق تفضيل المستهلك لسلعة معينة والمحافظة على استمراره فى شرائها، فى شرائها، كما أن العلامة تخلق شخصية مستقلة للسلعة تساعد فى التفرقة بينها وبين البدائل المنافسة لها من جهة أخرى فإن العلامة تمثل المحور الذى ترتكز حوله كل جهود وأنشطة الترويج، والذى يضمن إلى حد ما فعاليتها.

على أن استخدام العلامات يختلف مداه باختلاف طبيعة السلعة، فالسلع الميسرة أكثر تقبلا للعلامات من سلع التسوق، والسلع الأساسية كالقمح والذرة- أقل حاجة للعلامات من السلع الصناعية كمعجون الأسنان أو السيارات. ومع هذا فمثل هذه القواعد لا يجب التقيد بها فى جمود، فقد نجحت إحدى الشركات العالمية فى استخدام العلامة التجارية فى تسويق البرتقال، ونجحت مصر فى استخدام علامة «الشليان» فى البطيخ.

وما يهمنا هنا هو التأكيد بأن المبادئ العامة للتميز تنطبق أيضا فى حالة التسويق الدولى، سواء من ناحية الشروط الواجب توافرها فى العلامة، أو من ناحية طريقة خلق شخصية مستقلة لها فى السوق. إلا أن هناك بعض الأمور التى تستدعى معالجة خاصة بالتسويق الدولى.

وأول هذه الأمور المعنى الذى توحى به العلامة، إذا كان يقصد لها أن توحى بمعنى معين، ففى هذه الحالة تلجأ بعض الشركات إلى الاستفادة من إيحاءات معينة

تزيد فى جاذبية السلعة، كأن تستخدم الشركة المنتجة للأرز المطبوخ مقدماً على الطريقة الصينية علامات تجارية للسلعة لها رنين صينى مما يضفى على السلعة جواً خاصاً يفيد فى تسويقها، ويجب عموماً التنبه إلى معنى اللفظ المستخدم فى لغة البلد الذى سيجرى البيع فيه والتأكد من أنه معنى مرغوب.

وهناك أيضا مسألة البيع تحت علامة الموزع، فالمعروف فى التسويق المحلى أن السلعة قد تباع تحت علامة خاصة بالموزع، ولا يذكر اسم المنتج على الإطلاق، والحقيقة أن هذا الأسلوب تكون له جاذبية خاصة فى التسويق الدولى، وله فوائد عظيمة فى بعض الأحيان فكثير من بيوت الأقسام وبيوت السلعة فى أوربا تبنى أعمالها على أساس استيراد السلع الرخيصة من هونج كونج وجنوب أفريقيا، الخ ، ثم تبيعها تحت العلامة الخاصة بها، وقد يفيد هذا الأسلوب فى حالة ما إذا كان من الصعب على الشركة المنتجة اقتحام السوق الأجنبية بعلاماتها الخاصة، سواء لضعف الإمكانيات المالية، أو ضعف الخبرات التسويقية، أو لإغلاق قنوات التوزيع فى وجهها أو لسواد روح غير مشجعة بين المستهلكين تجاه الدولة التى تنتمى إليها الشركة، أو للشك فى جودة السلع المنتجة فى تلك الدولة، أو لغير ذلك من الأسباب.

كذلك من مسائل السياسة فى تمييز المتجات، ما إذا كان الشركة ستستخدم نفس العلامة لجميع مفردات تشكيلة المنتجات التى تنتجها، وسوف يتوقف ذلك عموماً على مدى التجانس بين منتجات الشركة والترابط بينهما، والتأثير الذى يمكن أن يحدثه منتج على آخر إلى أفضل أو إلى أسوأ ، وتاريخ وسمعة العلامة القائمة عند تقديم منتج جديد وبدائل السياسة هنا تتراوح بين استخدام علامة مستقلة لكل منتج وبين استخدام علامة واحدة لكل المنتجات. وهذا الاختيار فى الواقع يجب أن يسترشد بتكاليف خلق شخصية مميزة للعلامة فى كل سوق أجنبية، ومدى النجاح الذى أحرزته العلامة القديمة فى تلك السوق، وما إلى ذلك.

الفصل السادس عشر

سياسات الأسعار

دور السعر فى برنامج التسويق الدولى

تهتم كل قطاعات المجتمع تقريباً بالأسعار، سواء كانوا مستهلكين، أو منتجين، أو نقابين، أو موزعين، أو مسئولين حكوميين، وهذا الاهتمام بالتسعير يفوق فى اتساعه الأهتمام الموجه لأى من عناصر المزيج التسويقى الأخرى ومع ذلك فيجب دوماً النظر إلى السعر باعتباره واحداً من عدة عناصر تتكامل معاً لتصبح الاستراتيجية الشاملة للتسويق.

والواقع أن معادلة الربح الأساسية (حجم المبيعات× السعر - التكاليف= الربح) تعطى للسعر وزناً يبدوا أكبر بكثير من العناصر التسويقية الأخرى، على أن مثل هذا الفرض خاطئ من أساسه، لأنه يتجاهل دور تلك العناصرفى تحديد حجم المبيعات وفى التأثير على التكاليف وعلى السعر نفسه، كذلك فإن التركيز الزائد على التسعير، يعطى إيحاء مزيفا بأنه وسيلة أو أداه منفصلة عن الترويج والتوزيع والمنتج كأجزاء فى الجهد التسويقى الشامل. المفروض إذن أن تضع عملية التسعير فى إطار البرنامج التسويقى بعناصره المختلفة وإطار محيط النشاط التسويقى داخل الشركة وخارها.

وأول الاعتبارات الهامة المتعلقة بدور التسعير فى البرنامج التسويقى هو الأهمية المعطاه له فى استراتيجية المنافسة، فبعض الشركات تعلق عليه أهمية كبرى وأخرى لا تعطيه كل هذه الأهمية، وسوف يلجاء النوع الأول إلى التسعير عند الحدود الدنيا لبدائل الأسعار المتاحة للمستهلك فى حين يلجاء النوع الثانى إلى ذلك، ولكل سياسة بالطبع مزاياها وعيوبها، وظروف خاصة تزداد فيها فاعليتها، وسوف نعود لمناقشة ذلك فيما بعد.

كذلك يمكن أن يستخدم التسعير فى التأثير على حجم الطلب، فتخفيض الأسعارالذى تصاحبه حملة ترويجية لتعريف الناس به، عادة ما ينتج زيادة فى الطلب. ويختلف بالطبع تأثير التخفيض حسب مرحلة الرواج أو الكساد التى يمر بها السوق، وحسب مرونة الطلب وحسب رودود فعل المنافسة، وحسب طبيعة سلوك ودوافع المستهلكين عند الشراء.

والسعر أيضاً يستخدم فى موازنة الفروق الناتجة من اختلاف مواطن الإنتاج والاستهلاك، إذ يمكن للسعرتعويض المنشأة عن فروق مصاريف الشحن من جهة، ويمكن من جهة اخرى أن يستخدم بشكل يقضى على فروق تلك المصاريف من وجهة نظر المستهلك عندما يقارن بين الشراء من البائع القريب والبائع البعيد، فالسعر مثلا هو الوسيلة التى تجعل نقل السلعة من استراليا إلى أوربا لايؤثر على قدرتها التنافسية فى مواجهة السلع المستوردة من حوض البحرالمتوسط.

ومن جهة رابعة فالنظام التسعير ونظام الخصم تأثير كبير على علاقة الشركة بالموزعين، ومدى قدرتها على اختراق قنوات التوزيع المستتبة فى سوق معينة، ويمكن بالسعر التمييز بين الأنواع المختلفة لحلقات قنوات التوزيع، كأن نميز الحلقات المتكاملة رأسياً على غير المتكاملة، ويمكن بالسعر ايضاً والمرونة التى يتيحها أن نميز بين العملاء المختلفين والأسواق المختلفة حسبما تملى الظروف.

والخلاصة أن السعر إذا استخدم الإستخدام السليم وفى الإطار السليم يمكن أن يلعب دوراً حاسما فى نجاح البرنامج التسويقى ككل.

محيط سياسة الأسعار:

لعل وجه الخلاف الرئيسى بين نظرية الأسعار وبين التطبيق الإدارى فى مجال الأسعار، هو فى طريقة النظر إلى تأثير العوامل المحيطة وكيفية مواجهتها أو التكيف

معها، إذ نجد أن نظرية الأسعار تميل إلى التركيز على العموميات والتجريد، بينما المدير فى واقع الحياة يجب أن يكون حساساً لكل القوى المحيطة ظاهرة وقد تكون غير ظاهرة، وقد يتوقع من المدير أن يتكيف معها، أو قد يطلب منه أن يحاول التأثير فيها حالياً ومستقبلا، وقد تكون تلك العوامل داخلية وقد تكون خارجية، وتجمع هذه العوامل جميعا وتفاعلها بشكل معين هو الذى يجعل كل قرار تسعير فريداً فى ذاته. وسوف نتناول فيما يلى أولا العوامل المحيطة الداخلية ثم نتلوها بالعوامل المحيطة الخارجية.

أولاً - العوامل المحيطة الداخلية:

يمكن تقسيم العوامل الداخلية التى تؤثر فى سياسة الأسعار إلى ست مجموعات رئيسية:

١- الأهداف:

من الطبيعى أن تكون الأهداف التى تسعى الشركة (أوالدولة) إلى تحقيقها هى أول العوامل الداخلية التى تؤثر فى السياسة المتبعة بخصوص الأسعار(أو بخصوص أى نشاط أخر فى الواقع)، فقد يكون الهدف هو تحقيق أكبر قدر من العائد من الأموال المستثمرة، أو ضمان حد أدنى منها، أو المحافظة على مركز القيادة فى التسعير، أو غير ذلك. وعلى الرغم من أن الأهداف قد لاينص عليها صراحة (سواء بطريقة شفوية أو فى وثائق مكتوبة)، فإنها دائما موجودة، ويمكن التعرف عليها بتحليل تاريخ الشركة وفلسفتها وميول وأفكار القائمين على إدارتها ، وتحليل القرارات الإدارية التى تم اتخاذهافى الماضى، ومن الأمور الهامة هنا الوزن الذ ى يعطى الربح فى الأجل القصير، أو بصفة عامة الأداء وفاعليته فى الأجل القصير، والاختيار بين توحيد السعر لكل من العملاء والأسواق والتفرقة فيه، فإذا اخترنا طريق التوحيد وجب توجيه عناية شديدة لطريقة تحديد السعر ودقة السعر المحدد، وذلك بسبب الآثار واسعة النطاق التى

تترتب عليه، أما إذا اخترنا الطريق الثانى ففى هذه الحالة تتلقى تحليلات التكلفة الحدية وسلوك منحنيات الطلب اهتماما فائقا.

فإذا كان هدف الصين الشعبية مثلاً إغراق الأسواق العالمية بمنتجاتها لخدمة أغراض الدعاية، فسياستها فى التسعير ستختلف بالضرورة عن سياسة السودان فى تسعير الصمغ العربى، إذا كان التركيز فى أهداف السودان على تحقيق أقصى عائد فى الأجل القصير، وكلتا السياستين ستختلفان عن سياسة تسعير الصادرات المصرية إذا كان الهدف من تسعيرها هو الحصول على عملات صعبة بكميات كبيرة فى مرحلة معينة من الزمن، وكل تلك السياسات ستختلف من سياسة البرازيل فى تسعير صادرتها من البن إذا كان هدفها المحافظة على مستوى معين لأسعار البن فى العالم، وهكذا.

٢- الموارد:

تتأثر سياسة التسعير تأثراً بالغاً بمدى توافر الموارد المالية للمنشأة، فإذا كانت هذه الموارد محدودة، فسوف يكون هناك ميل قوى لتحديد الأسعار فى ضوء التكاليف كسياسة طويلة الأجل، وقد تؤدى الظروف التجارية المعاكسة إلى تخفيض أسعارها فى الأجل القصير من أجل تحويل المخزون إلى نقدية. أما إذا كانت الموارد المالية وفيرة وكافية، فالأرجح أن المنشأة ستستطيع إما أن تنتظر تحسن الظروف التجارية، أو أن تحدد أسعار تتلاءم وظروف الطلب والمنافسة.

ومن جهة أخرى فإن وفرة الموارد البشرية وموارد الخامات تؤثر هى أيضاً فى سياسة التسعير المتبعة، ونجد مثلا أن شركة البترول التى تمتلك حقول البترول الخاصة بها تكون فى مركز أقوى عند التسعير من تلك التى لاتملك حقولها، خاصة إذا كان مورد الأخيرة هو فى نفس الوقت أحد منافسيها.

وعليه، فإن المركز المالى لدولة معينة له أبعد الأثر فى سياستها التسعيرية، فهناك دول تعانى من أزمات متلاحقة فى موازين تجارتها ومدفوعاتها، ومثل هذه الدول تكون أكثرميلا إلى تخفيض أسعار منتجاتهافى الأسواق الخارجية من غيرها، فى محاولة لتقليل حجم العجز فى تجارتها الخارجية، والدولة التى تشكو من نقص مواردها من العملات الصعبة ستكون أيضا فى مركز أضعف من غيرها عند التسعير، والدولة التى تحتكر كل أو جزءاً كبيراً من المصادر العالمية لسلعة معينة ستتبع فى سياسة التسعير طريقا يختلف بالتأكيد عن الطريق الذى تسلكه دول لا تتمتع بهذا المركز.

٣- التكنولوجيا:

ويعد مستوى التكنولوجيا فى شركة معينة عاملاً هاماً أيضاً فى قائمة المؤثرات على سياسة الأسعار، إذ نجد مثلاً أن الشركة التى تتمتع بحقوق استغلال اختراع مسجل دون غيرها فى مركز للتسويق أقوى من غيرها، أى أنها تمارس درجة كبيرة من الاستقلال عند تحديد الأسعار، ونفس الشئ ينطبق على الشركة التى تنفق بسخاء على البحوث والتطوير، إذ يكون بإمكانها دوما أن تكون متقدمة تكنولوجيا على الشركات المنافسة، بمعنى اختلاف وتقدم منتجاتها عن المنتجات المنافسة، والنتيجة هى أنهاتكون مستقلة فى التسعير إلى حد كبير، ولاتضطر لأن يكون السعر هو سلاح المنافسة الرئيسى فى استراتيجيتها. والعكس طبعاً نجده فى الشركات المتخلفة تكنولوجياً عن منافسيها.

من المؤكد قياساً على ذلك أن مراكز الدول المصدرة للسلع المختلفة سوف تتفاوت فى مدى استقلالها وحريتها فى التسعير، حسب تفاوت درجات تقدمها التكنولوجى. فالدولة المبتكرة لسلعة جديدة ستكون فى تسعيرها أكثر حرية من الدولة المقلدة لتلك السلعة، وهنا نجد أمثلة واضحة فى سيل السلع المتدفقة بأسعار رخيصة من هونج كونج لمنافسة السلع الأوربية التى تعتبر سلع هونج كونج تقليداً لها.

٤- النواحى السلوكية:

إن الطابع السلوكى للمحيط الداخلى بالشركة (أو الدولة) له أيضاً تأثيره فى نوع السياسات المتبعة فى ميدان الأسعار، فطالما أن قرارات الأسعار يتخذها أفراد فلابد أن تتأثر تلك القرارات بالاعتبارات الشخصية والأنماط السلوكية، والميول والدوافع، والأمزجة، والمعرفة المتاحة لمتخذى القرارات، وصحيح أنه إذاكان متخذ القرارات واعياً لشخصيته وتعصباته ونواحى ضعفه وقوته، وواعيا لضرورة حجب تأثير ذلك كله على قراراته، فمن المؤكد أن قرارات التسعير ستكون أثير موضععية، ولكن الصحسح أيضاً أن أغلبنا- كبشر- لايتوافر لديه هذا الواعى، وإن توافر فليس بالدرة الكافية.

هذا، والإسعار من جهة أخرى تتخذ فى إطار إجتماعى معين، بمعنى أن العلاقات غير الرسمية بين محدد الأسعار وغيره من المديرين لها أيضاً تأثيرها فى قرارات الأسعار، وكذلك فإن درجة استقلاله ومدى سلطته فى تحديد السعر ومدى تدخل الآخرين فى ذلك يؤثر فى سياسة الأسعار.

وإن صح هذا على مستوى المنشأة، فإنه يصح أيضاً على مستوى الدولة، حيث نجد أن القرارات الحكومية التى تحدد إطار سياسات أسعار الصادرات يتخذها أيضا أفراد لهم علاقاتهم، وعقدهم، وميولهم، ومعتقداتهم، وكل تلك تؤثر فى سياسة الأسعار.

٥- التكاليف:

لعل التكلفة هى أكثر الاعتبارات ذكراً فى معرض الحديث عن الأسعار إلى الحد الذى يدخل فى روع الكثير من الناس أن التكلفة هى المحدد الرئيسى (وربما الوحيد) لمانقرره من أسعار، وإلى الحد الذى يجعل البعض يظن أن عملية التسعير ليست فى جوهرها سوى إضافة ميكانيكية لهامش معين على التكلفة لتصل إلى السعر. وهناك بطبيعة الحال أسباب لذلك الاهتمام بالتكلفة:

(أ) أن النظرية التقليدية للتسعير قد أعطت التكلفة والطب مركز الصدارة فى محددات السعر.

(ب) أنه لتحقيق الربح لابد وأن تتم تغطية التكلفة أولاً.

على أن الفكر الإدارى قد تحول كثيراً عن هذه النظرة، وبدأ يقلل من شأن افتراض السيطرة الكاملة لاعتبارات التكلفة فى التسعير وذلك لأكثرمن سبب.

(أ) أنه من الصعب تحديد أرقام التكلفة بدقة، خاصة إذا تعددت المنتجات كما أن القول بأن التكلفة تحدد السعر فيه مغالطة من حيث أن السعر ذاته يؤثر فى التكلفة، بسبب تأثيره فى حجم المبيعات وبالتالى فى نصيب الوحدة من التكاليف التى لاتتغير بتغير حجم الإنتاج.

(ب) أنه لاتوجد علاقة حتمية بين ماتتكلفه فى إنتاج وتسويق سلعة معينة وبين مايكون المشترى على استعداد لدفعه كثمن لها، خاصة عند البيع فى الأسواق الخارجية.

ومع ذلك فهناك مبدأ عام لا يقبل المناقشة، وهو أن هيكل التكاليف فى منشأة ما بالنسبة لهيكل التكاليف فى كل المنشآت المنافسة لها. يمثل أحد المحددات الرئيسية لسياسة التسعير التى تتبعها، بل يجب ف يالواقع على اى منشاة بأن تأخذ فى اعتبارها المركز التكاليفى لمنافسيها عند اتخاذ أى قرار بالتسعير لمنتجاتها. ولا ريب أن قرار المنشأة بتغيير السعر، أو باتباع تغيير الآخرين لأسعارهم، أو برفض اتباعهم، لاريب أن مثل هذا القرار يتأثر بهيكل التكاليف فيها.

وإذا كنا قد ذكرنا من قبل [١] أن التكاليف المقارنة والمزايا التكليفية النسبية تعد من أهم العوامل المؤثرة فى التسويق الدولى، فمن الطبيعى أن نؤكد الآن أن التكاليف تلعب دوراً حساسا فى سياسة التسعير دولياً.

---

(١) الفصل الثانى

ومع ذلك فربما كانت التكاليف أقل أهمية فى التسويق الدولى منها فى التسويق المحلى، فقد تهدف الدولة إلى تحقيق غايات معينة من خلال تسويق سلعها فى الخارج، وتعد هذه الغايات أهم من اعتبارات تغطية التكاليف المحلية، وفى هذه الحالة - وهى حالة كثيراً ماتسود - فإن السعر للتصدير يحدد بصرف النظر عن التكلفة. وتتحمل خزينة الدولة أى فروق ناتجة من ذلك، ومثال ذلك بمصر [1].

٦- العناصر الأخرى فى المزيج التسويقى:

وسبق لنا القول فى أكثر من موضوع أن العمل التسويقى كل متكامل، وأن مستوى وأسلوب الأداء فى أى جزءمنه يؤثر بالضرورة فى الأجزاء الأخرى، ويتأثربها، وبهذا المنطق فإن كل العناصر الأخرى فى الاستراتيجية التسويقية لها تأثيرها المباشر فى سياسة الأسعار، ونجد مثلا أن مستوى الالتزام بحملات ترويجية كبيرة من عدمه، وفاعلية هذا الترويج سيؤثران فى السعر الذى يمكن للمنشاة أن تفرضه، فالمنشأة التى تنفق بسخاء على الترويج تكون فى مركز يسمح لها بفرض سعر أعلى من المنشأة التى لا تجاريها فى الإنفاق على الترويج، والمنشأة التى تركز على الابتكار فى تشكيلة المنتجات وتقديم المخترعات الجديدة تكون كما قلنا من قبل أقدر على تحديد الأسعار بشئ من الإستقلال، وهكذا.

ونجد مثلا أن الدولة التى تستطيع توفير خدمة الصيانة لمنتجاتها فى سوق من أسواق العالم قادرة على فرض سعر أعلى مما لو كانت عاجزة عن ذلك، والدولة التى تحترم قاعدة مواعيد التسليم للبضاعة التى تعاقدت على تصديرها تكون دائما أقدر على فرض سعر أعلى من الدولة التى تحترم مواعيد التسليم، وهكذا.

---

(١) انظر الفصل الثالث والعشرون لتقييم سياسة دعم الصادرات بمصر.

ثانيا: العوامل المحيطة الخارجية

وهنا نجد أن القيود على سياسة الأسعار ليست مالية أو فنية، بل هى إقتصادية واجتماعية وسيكولوجية، وكذلك عان قدرة المنشأة على التأثيرفى هذه العوامل الخارجية تكون أقل كثيراً من قدرتهاعلى التأثير فى العوامل الداخلية ، ويترتب على هذا أن سلوك المنشأة (الدولة) بشأنها تكون صبغته محاولة التكيف معها أكثرمنها محاولة التأثير والتغير فيها، ويمكن تقسيم هذه العوامل المحيطة الخارجية إلى سبع مجموعات رئيسسية:

١- العرف السائد :

تتميز كل صناعة وكل سوق بأساليب وتقاليد معينة فى التسعير سواء بالنسبة لأنماط التسعير الموسمى، أو طريقة عرض الأسعار فى تقدم العطاءات أو شروط البيع، أو مدى المنافسة السعرية، ومثل هذا العرف فى الواقع له تأثير كبير على سياسة الأسعار التى يجب على المنشأة اتباعها، خاصة وأن المديرين فى الحياة العملية يولون هذا الاعتبار أهمية كبيرة.

ومع ذلك هذا العرف ليس مقدساً بطبيعة الحال، وكثيراً مايخرج عليه متخذوا القرارات سواء محلياً أو دولياً، إلا أن المدير إذا فعل ذلك يجب أن يفعله عن دراسة وحسن تقدير، وتنصب الدراسة والتقدير على تقييم الآثار المترتبة على الانحراف عن العرف السائد، وخاصة بالنسبة لردود فعل المنافسين، وردود فعل المستهلكين، والمدى الزمنى الذى سنتمتع فيه بمزية نسبية قبل أن تلغيها ردود فعل الآخرين.

٢ - قنوات التوزيع:

إن الأسعار تحدد فى إطار معين من قنوات التوزيع، وبالتالى فإذا كانت السلعة التى نسوقها سيعيد من يشتريها بيعها، فعلينا أن ندرس ونقرر بشأن المدى الذى إليه

سنحاول مراقبة الأسعار النهائية لإعادة بيعها، وإذا كنا نستخدم أنواعاً مختلفة من قنوات التوزيع، فان مسألة التفرقة فى الأسعار بينها تثار ويجب البت فيها، ونفس الشئ يحدث إذا اختلفت أطوال القنوات التى نستخدمها، كما هو الحال عندما نبيع نفس بالسلعة لكل من تجار الجملة وتجار التجزئة، وقد تؤثر الاعتبارات القانونية فى هذا الموضوع.

وهناك أيضاً الاحتمال بأن نبيع نفس السلعة للمستخدم الصناعى وللموزعين فى نفس الوقت، وواضح أن هيكل الأسعار فى كل حالة سيختلف عن الأخرى إذا فكرنا فى رفع الأسعار فى كل حالة سيختلف عن الأخرى، وإذا فكرنا فى رفع السعر فلابد أن نأخذ فى اعتبارنا ردود فعل الموزعين، وتأثير رفع السعر على أرباحهم، واحتمال تأثير ذلك فى علاقتنامعهم.

وكل هذه الأمور يمكن أن نعرض أمثلة عليها عند التسويق دولياً، إلا أن الأمر الذى يستوجب ذكراً خاصاً هو إمكان الحصول على تعاون قنوات التوزيع فى الأسواق الخارجية، وبالأخص تلك الأسواق التى تدخلها لأول مرة. فمن المعروف أن الموزعين يكونون مترددين إلى حد كبير فى إضافة بائع جديد إلى قائمة مورديهم، خاصة إذا كان هذا البائع أجنبياً وغير معروف لهم. وسيظل ترددهم قويا إلى أن نتدبر وسائل جذب خاصة تقنعهم بالتعامل معنا، وأهم هذه الوسائل أسلوب التسعير وهامش الربح الذى يسمح به لهم، ومدى التدخل فى الأسعار التى يعيدون البيع بها.

ومما يذكر أيضاً أنه وإن كانت مراقبة أسعار إعادة البيع من المسائل الهامة فى التسويق المحلى، فان لها أهمية معادلة أيضاً فى التسويق الدولى، ومع ذلك فتطبيق تلك المراقبة أصعب كثيراً فى الأسواق الخارجية عنه فى الأسواق المحلية.

٣ - القوانين والقرارات المحلية :

والمقصود هنا ليس فقط قوانين وقرارات الحكومة الحاكمة فى بلد المصدر، وإنما أيضاً تلك السائدة فى الأسواق الأجنبية. مثل هذه القوانين والقرارات لها بالغ التأثير فى سياسة الأسعار.

فقد تتدخل الحكومة - كثيراً ما تتدخل - بتحديد حد أدنى للسعر الذى يمكن البيع به للخارج، لأسباب متعددة، وإذ ذاك تنقص قدرة المنشأة المصدرة على تحديد السعر بالشكل الذى تراه، وتنقص قدرتها على إستخدامه كأداة فى المنافسة ومن جهة أخرى فقد يكون مؤدى القرارات والقوانين الحكومية التشجيع على البيع بأسعار مخفضة فى الأسواق الأجنبية لتحقيق أغراض معينة، وعلى المنشأة فى هذه الحالة أيضاً أن تلتزم بذلك - أى أن سياستها التسعيرية تتكيف مع ما يفرض عليها من قوانين وقرارات.

وقد تؤدى القرارات والقوانين فى بالحكومة المسيطرة على السوق الخارجى الذى نستهدفه أيضاً إلى التأثير فى سياسة الأسعار، ومثال ذلك أن تفرض تلك الحكومة رسوماً جمركية عالية على سلعة معينة للحد من إستيرادها، وإذ ذاك يجب علينا أن نتدبر أمر السعر الذى نبيع به إذا كنا نريد إستمرار البيع فى هذا السوق.

٤ - الأحوال الاقتصادية العامة

فإذا كان المدير يتوقع تدهور الأحوال الإقتصادية بصفة عامة، فتأثير ذلك على الأسعار هو بالتخفيض حتى يمكن تصريف أكبر كمية من المخزون السلعى، وزيادة السيولة النقدية أولاً لتجنب خسائر أكبر فى المخزون، وثانياً لانتهاز فرصة انخفاض الأسعار فيما بعد وشراء المواد بأسعار رخيصة، وبالعكس فعند توقع تحسن الأحوال الاقتصادية فقد تلجأ المنشأة لرفع الاسعار للاستفادة من موجة تزايد الطلب. ونفس هذه القواعد تسري أيضاً فى التسويق الدولى.

٥ - الطلب

لقد أعطى الاقتصاديون دائماً عامل الطلب اهمية فائقة بين العوامل المختلفة المحددة للسعر، وهم على حق فى ذلك لأن العميل هو الذى يقدر قيمة السلعة، وبناء على تقريره يقرر قبول أو رفض السعر الذى يعرضه البائع. فالسعر يتحدد فى السوق، وكلما ازداد فهم المدير للسوق كلما زادت قدرته على تحديد السعر السليم، فالفهم السليم مثلا لسلوك المشترين فى الأسواق المختلفة يمكننامن تحديد السعر المناسب لكل سوق، ولكل قطاع من قطاعات نفس السوق.

ويهمنا هنا بالطبع ذكر اعتبار مرونة الطلب، إذ تتميز فى بعض الأسواق مرونة فائقة فى الطلب على سلعة معينة إستجابة لتغيير الأسعار، فى حين لاتستجيب أسواق أخرى لتغيير الأسعار، فى حين لا تستجيب أسواق أخرى لتغيير مماثل فى سعر نفس السلعة، فأسواق المجتمعات الفقيرة تكون أكثر إستجابة لتخفيض الأسعار من أسواق المجتمعات الأحسن حال، وبالتالى فالتقدير السليم لمرونة الطلب لابد وأن يكون عاملا مساعداً فى تطبيق سياسة الأسعار السليمة.

اضف إلى ذلك أن السعر قد يؤثر على الطلب عن طريق تأثيره فى مكانة السلعة ومدى احترام المستهلكين لها، وبالتالى فإن على متخذ قرارات السعر أن يأخذ فى إعتباره ما إذا كان تخفيض السعر أو رفعه سيؤثر فى هذا الاتجاه، وأن يحاول الاستفادة من تقديره لهذا الأمر بتطبيق السياسة السليمة.

٦ - المنافسة:

لايحتاج تأثير المنافسة فى سياسة الأسعار لتأكيد كثير، فذلك احد العوامل التى يصعب، بل يستحيل، على أى منشاة تجاهلها، إذا كانت تريد أن تضمن لأسعارها النجاح، ويقسم الاقتصاديون انماط المنافسة إلى عدة أنواع تتراوح بين المنافسة الكاملة والاحتكار الكامل.

والحقيقة أن الأسواق العالمية لاتكاد تشهد أياً من هاتين الحالتين، فالأغلب هو إما منافسة إحتكارية وإما إحتكار قلة، والوضع الأول هو الأكثر شيوعا وعلى أى حال حتى إذا تمتعت دولة بموقف إحتكارى نسبى فى سلعة معينة فإن تماديه فى إستغلال هذا الموقف من ناحية السعر، لن يؤدى إلا إلى خلق المنافسة، وإن لم تكن بالطريق التقليدى، كأن يخترع بديل صناعى لسلعة زراعية طبيعية تحتكر دولة معينة إنتاجها.

وعلى ذلك فالمقصود حين نتحدث عن المنافسة ليس فقط المنافسة الحالية، وإنما أيضاً المنافسة المحتملة وخاصة المنافسة المبنية على التقدم التكنولوجى.

وإذا كان من الممكن فى التسويق المحلى أن يحدث نوع من التعايش التلقائى بين المنشآت المتنافسة من ناحية الأسعار، فإن مثل هذا التعايش غيرمضمون فى التسوق الدولى، لأن كل منشأة وكل دولة تحاول أن تكسب أكبر نصيب من الأسواق الدولية بصرف النظر عن المنشآت فى الدول الأخرى، أى أن المنافسة فى التسويق الدولى تكون أكثر حدة منها فى التسويق المحلى.

٧ - المحيط الإجتماعى :

وهنا بالطبع على متخذ قرار التسعير أن يأخذ فى اعتباره الظروف الاجتماعية فى كل من الأسواق الأجنبية، ونظرة المستلكين إلى السعر كمقياس للقيمة، وكمقياس للجودة، وكأداة للمظهرية، وقد سبق لنا تناول الجانب الإجتماعى بالتفصيل فى فصول سابقة، وبيناإذ ذالك تأثير المحتمع على كل نظم وقروارات التسويق، ومن بينها سياسات الأسعار.

أبعاد سياسة الأسعار:

إن المدير إذ يتخذ قرارات التسعير، إنما يؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر فى المركز المالى للمنشاة، وفى حجم الأرباح التى تحققها، وهذا مايضفى على تلك القرارات أهمية بالغة، ويجعل من الضرورى أن يسترشد المدير فى قراراته بمبادئ

وقواعد عامة وواضحة ، وتلك المبادئ والقواعد هى مانسميه بالسياسات يجب إذن أن نحدد تلك الساسات مقدماً وأن يشارك فى إعدادها كل الأطراف المعنية للتأكدمن أخذ كل الاعتبارات المؤثرة فى الحسبان، وللتأكد من تأيد الجميع لها، وإخلاصهم فى تطبيقها، ويجب أيضا أن تغطى هذه السياسات كل الأمور الهامة التى لها صفة التكرار وفى نفس الوقت خطورة النتائج المتعلقة بها.

وقد تصمم سياسات الأسعار لخدمة أهداف مختلفة، فالاقتصاديون بنوا نظرياتهم على افتراض أن الهدف الوحيد للمنشأة هو زيادة الربح إلى أقصى حد (أو إنقاص الخسائر إلى أدنى حد) ورغم فائدة تلك النظرية باستخدامها لمفاهيم التكلفة والإيراد الحديين كإطار للتحليل، فإنها لاتتمشى مطلقاً مع واقع الحياة، ومرد ذلك إلى فكرة الهدف الوحيد التى تفترضها، حيث أثبتت البحوث الميدانية أن الإدارة قد تركز على أهداف أخرى غير الربح مثل تحقيق نصيب سوقى معين أو استرداد التكاليف التاريخية أو - وهذا مهم فى التسويق الدولى بصفة خاصة - تجنب استثارة العداء السياسى لحكومة السوق التى نعمل فيها، ومن بين البحوث الشهيرة فى هذا الصدد الدراسة التى أجراها لا نزلوتى[1] حول أهداف التسير فى الشركات الكبيرة حيث وجد أن الأهداف الشائعة لسياسات التسعير هى:

١ - التسعير لتحقيق عائد مخطط عام الأموال المستثمرة.

٢ - تحقيق استقرار فى الأسعار والأرباح.

٣ - تحقيق نصيب سوقى مستهدف.

٤ - مواجهة أو القضاء على المنافسة.

---

(1)R.F Lanzillotti(Pricing Objectives in Large Companies) American Economic Review, 48(5), Dec. 1958 pp 921- 940.

وعلى ذلك فإن المسألة الأولى فى سياسات الأسعار هى تحديد الهدف أو بالأحرى الأهداف التى تسعى إليها السياسة، وذلك القرار في حد ذاته سياسة، ويجب أن تتكيف هذه الساسة مع ظروف الدولة واحتياجاتها إمكانياتها، بمعنى انه لايجب مثلاً أن تسعر مصر القطن المصدر للخارج على أساس تحقيق أقصى ربح فى الأجل القصير، فى الوقت الذى تظهر فيه الدولة س كمنافس خطير يهدد مركز القطن المصرى عالميا، ولا ريب أن تحديد هدف معين للتسعير - كسياسة سيتأثر إلى حد كبير بالتكاليف، وبناء عليه فقرار السياسة التالي يتعلق بالوزن الذى نعطيه للتكاليف فى تحديد السعر، وهناك فى هذا الصدد اتجاهان أساسيان سنعالجهما أدناه بالإضافة إلى أبعاد سياسة التسعير الهامة الأخرى.

أولاً - التسعير على أساس التكلفة الحدية:

يستخدم أسلوب التسعير الحدى النظرية الاقتصادية ومفاهيمها فى تحديد السعر الأمثل، حيث نجد أن التكلفة الحدية والإيراد الحدى هما العاملين الحاسمين فى نموذج تحديد السعر، ويستخدم اصطلاح التكلفة المضافة Incerenental بدلاً من الحدية Marginal إشارة إلى أن الشركة لاتعنى بالفروق الدقيقة كاختلاف المبيعات بوحدة واحدة، وإنما تهتم فى اتخاذ القرار بمشكلات أوسع نطاقاً مثل زيادة الإنتاج بـ١٠٠٠وحدة على أننا نستخدم اللفظين هنا وكأنهما بمعنى واحد.

وطبقا لسياسة التسعير الحدى فإن الشركة تدرس وتقيم التغيرات التى يمكن أن تحدث فى التكاليف وفى المبيعات كنتيجة للتغيير فى السعر أو فى حجم الإنتاج وذلك بحثا عن النقطة التى عندهاتتعادل الآثار الإيجابية مع الآثار السلبية (الإيراد الحدى مع التكلفة الحدية)، بمعنى أن الإدارة تهتم فى نفس الوقت بمنحنى الطلب ومنحنى العرض.

ولكى تستطع الشركة ذلك يتعين تحليل جميع عناصر التكلفة، وتحليل علاقتها(أى درجة تغيرها)جميعا مع حجم الإنتاج وحجم المبيعات، والتكاليف التى تهمنا فى التحليل الحدى هى التكاليف التى ستتغير (بالزيادة أو بالنقص) مع تغيير حجم الإنتاج والمبيعات، أى مع اتخاذ القرار بسعر معين، أما كل التكاليف الثابتة فهى تكاليف غير هامة بالنسبة للتحليل الحدى، لأنها تكاليف لايمكن استردادها ونتجت عن قرارات ماضية وسوق تستمر فى التواجد بصرف النظر عن القرارالذى نتخذه الآن.

ويسود الاعتقاد عموماً بأن التكلفة المضافة أوالحدية لايمكن قياسها، وإن كان قياسها صعباً فإنه بالتأكيد ليس مستحيلاً فى أغلب مواقف التسعير. أما إذا نظرنا إلى جانب الإيراد فإننا نجد الصورة مختلفة تماماً، فالتعرف على منحنى الطلب يتطلب تقييماً لكل العوامل والقوى السوقية المؤثرة فيه، وتلك السيطرة للشركة عليها، ومعلومات دقيقة متوافرة عنها. على أن التقدم فى مجال بحوث التسويق يمكن أن يكون قد سهل هذه المهمة إلى حد ما، حيث يمكن بوسائل البحث الحديث أن نصل إلى تنبؤات معقولة بحجم المبيعات عند مستويات سعر مختلقة وفى بلدان مختلفة.

وتواجه الشركة التى تعمل فى مجال التسويق الدولى مشاكل مضاعفة وأكثر تعقيداً بشأن تقييم وتقدير الطلب فى أسواقها المشتتة فى أنحاء العالم، وذلك بسبب عدم الاستقرار السياسى فى البلدان المتخلفة وهذه فى أغلب بلدان العالم، فعدم الاستقرار السياسى يعنى صعوبة التنبؤ بدرجة كبيرة، مما يعنى مرة أخرى صعوبة التحليل الحدى بغرض التسعير، وغالبا ما تعتمد الشركات التى تعمل فى أسواق غير مستقرة سياسياً إلى التركيز على تحقيق اقصى ربح فى أسرع وقت (قبل أن تنقلب الظروف)، وغالباً ماتؤدى هذه السياسة إلى إثارة عداء الحكومة الأجنبية ويدعفها إلى اتخاذ إجراءات أو قرارات فى غير صالح الشركات التى تتبع هذه السياسة.

وحين ينتهى إعداد تقديرات عن التكلفة الحدية والإيراد الحدى فى مستويات السعر المختلفة وأحجام الإنتاج والمبياعات وذلك بالنسبة لكل منتج على حدة أو لكل مجموعة من المنتاجات على حدة، وحين تتم المقارنة بين الأسواق المختلفة، يكون لدى الشركة فكرة جيدة عن السياسة السعرية الواجبة، على أنها لا يجب أن تقتصر على تقييم الموقف الحاضر فقط، وإنما يجب أيضاً أن تتطلع إلى المستقبل وتأخذ فى اعتبارها لدى رسم سياسة لاسعار التغيرات المنتظر حدوثها فى المدى الطويل على التكاليف والطلب، أى يجب النظر إلى دورة حياة المنتجات، وتكاليف إحلال الأصول الثابتة، والتغيرات المنتظرة فى الظروف الإقتصادية، قبل التوصل إلى الساسية السليمة للأسعار.

ثانياً: التسعير على أساس التكلفة الكلية:

وطبقاً لهذه السياسة، تحاول الشركة تحديد السعر بحيث يغطى جميع التكاليف - ثابتة ومتغيرة - مصافاً إليها نسبة معينة من الأرباح، وتلقى هذه الفكرة رواجاً كبيراً، لأنها تعنى ضمان تحقيق ربح، ولأنها بسيطة وسهلة الفهم على الكثير من المديرين محدودى الدراية والقدرة، وهى أيضاً سهلة بالنسبة لأى مدير يتعذر عليه رسم منحنى الطلب على سلعته، ومن جهة أخرى فإن التسعير على أساس التكلفة الإجمالية يعطى إيحاء بالعدالة لكل الأطراف المعنية، وتلك مسألة هامة فى التسويق الدولى بالذات نتيجة لحساسيات السياسية التى توتر العلاقات الاقتصادية بين الدول المختلفة.

وليس هناك بالطبع تحديداً دقيقاً أو مقبولاً عموماً للتكاليف الإجمالية، وبالتالى يمكن للشركة أن تحدد السعر تقريباً كما تراه، وقد تجعله سعراً موحداً لكل الأسواق بحيث يغطي كل التكاليف فى كل الأسواق كوحدة واحدة، وقد تجعله أيضا مختلفاً من سوق إلى سوق حسب اختلاف التكاليف، وكلما زادت نسبة التكاليف الإضافية Overhead إلى التكاليف الكلية كلما كانت هناك فرصة أكبر للتلاعب بمعنى وبرقم التكلفة الكلية، وقد لانكون مبالغين إذا قلنا إن طريق التكلفة الكلية فى التسعير لا يفترض وجود أى قيود على التسعير غير تلك التى تفرضها الإدارة على نفسها من أجل ترشيد سلوكها.

وبناء على ذلك فسياسة التكلفة الكلية - على عكس سياسة التكلفة الحدية - تفتقر ليس فقط للانتظام والاتساق النظرى، وإنما أيضا لأى معيار يمكن الاسترشاد به فى تقييم سلامة قرارات التسعير، فهى تضع عملية التسعير كلها فى نطاق التقدير الشخصى لمتخذ القرار، وتزج بها فى نطاق الصراعات ومراكز القوى فى داخل التنظيم وفى حين يتطلب التسعير الحدى الدراسة الدقيقة للطلب فى كل سوق والتكيف معه، فإن التسعير الكلى يعجز عن التكيف مع الطلب. وفى حين يمكننا التسعير الحدى من الملائمة بين عمليات الشركة وبين هيكلالسوق وظروف المنافسة فيه، فإن التسعير الكلى يعجز عن ذلك، وفى الوقت الذى يستخدم التسعير الحدى التكلفة المضافة باعتبارها المحدد الأساسى لربحية المشروع، ونجد أن التسعير الكلى يعتمد على التكاليف الإجمالية المتوسطة، أضف إلى ذلك أن تلك التكلفة الإجمالية عادة ما تكون هى التكلفة التاريخية والتحميل التقريبى للمصروفات الإضافية، والرقم الناتج فى العادة لايمثل القيمة الحالية، ناهيك عن تكلفة الفرصة المضاعة.

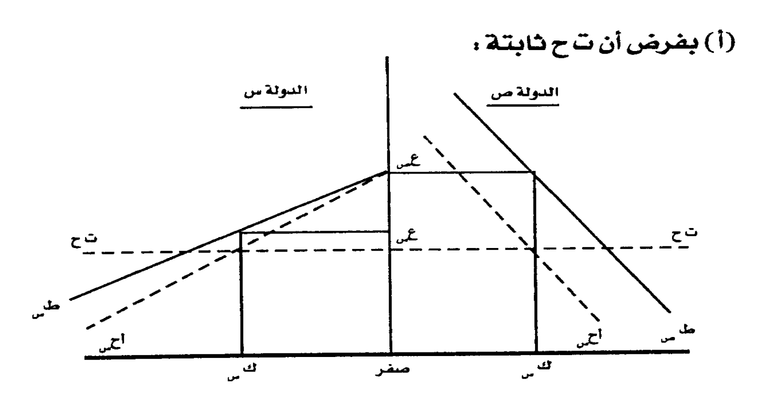
ولا يصح الإحتجاج فى تأييد سياسة التسعير بالتكلفة الكلية، بحجة أنها تستخدم بالفعل فى مشروعات عديدة، وان هذه المشروعات تحقق الأرباح العادية المتوقعة فذلك كله لاقيمة له، إذ ليس المهم هو هل حققنا ربحاً أم خسارة؟ وهما مفهومان يخضعان ذاتهما للنقاش والجدال - وإنما المهم هو كيف إستخدمت الإدارة الموارد المتاحة، وإلى أى حد كان هذا الإستخدام فعالاً؟ فقد يكون تحقيق الربح فى دولة معينة أسوأ بكثير من تحمل خسائر فى دولة أخرى عند تقيم أداء الإدارة، وذلك بالنظر إلى الفرص المتاحة فى الدولتين:

ثالثاً - التميز فى الأسعار بين الأسواق المختلفة

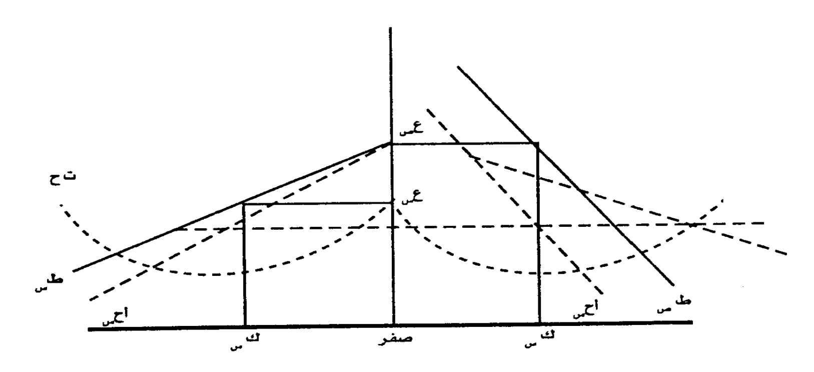
من المتوقع أن تواجه الشركة دوال طلب مختلفة باختلاف الدول التى يجرى تسويق السلع فيها، والمطلوب فى مثل هذه الظروف ان تكيف الشركة سياسة التسعير بما يتلاءم وطبيعة الطلب فى كل سوق، وقد تحدث هذه الملابسات أيضاً فى التسويق المحلى، ولكن احتمالات حدوثها فى التسويق الدولى أكبر بكثير.

ويوضح شكل (١/١٦) سياسة التسعير المناسبة تحت ظروف تقسيم السوق إلى قطاعات، وفيه نفترض حالة شركة تبيع سلعة واحدة فى دولتين مختلفتين، ومع ذلك يمكن تطبيق نفس إطار التحليل فى حالات تسويق أكثرمن سلعة فى أكثر من دولتين.

(أ) بفرض أن ت ح ثابتة :



(ب) بفرض أن ت ح تتخذ شكل U:



شكل (١/١٦) التسعير فى سوق مركب من دولتين مختلفتين

وما دمنا نبغى زيادة الأرباح إلى أقصى حد فلا بد أن يتعادل الإيراد الحدى مع التكلفة الحدية وأن يتعادل الإيراد الحدى فى السوق الأولى مع الإيراد الحدى فى السوق الثانية، وبالتالى اح س يجب أن تجمع على اح ص ، بجمع الكميات فى كل سوق عند كل مستوى من مستويات الايراد الحدى، والمجموع يعطى إجمالى الإيراد الحدى مجـ اح، وتمثل نقطة تقاطع منحنى التكلفة الحدية ت ح مع منحنى إجمالى مجـ اح (نقطة هـ) مستوى حجم الانتاج الاجمالى الذى يجب أن يتم تسويقه من أجل تحقيق شروط الربح الأمثل: ت ح = اح س = اح ص.

ومن جهة أخرى فإن تقاطع الخط الأفقى الممتد عبر النقطة هـ مع منحنيات الايراد الحدى (اح س ، اح ص) تحدد الأسعار السليمة عند مستويات ع س وع ص، وفى نفس الوقت توزع المبيعات بين السوقين عند مستويات ك س ، ك ص.

وفى حالة ما إذا كانت الدولتان المعنيتان بعيدتين إحداهما عن الأخرى، فكل المطلوب هو تكييف السعر مع ظروف الطلب السائدة فى كل منهما على حدة. أما إذا كانت الدولتان متلاصقتين، أو بينهما حدود مشتركة، أو كان من المحتمل وقوع تعاملات تجارية بينهما لسبب أو لآخر، فإن التمييز فى الأسعار يجب أن يدعم بتمييز فى خصائص المنتجات وذلك لتجنب تسرب البضائع من السوق س رخيصة السعر إلى السوق ص عالية السعر.

رابعا - أسعار التحويل بين فروع الشركة العالمية(١)

يمتد نشاط بعض الشركات عبر الحدود السياسية للعديد من الدول، فتنشئ لها شركات تابعة أو فروع شبه مستقلة فى الدول المختلفة، وينظر إلى كل فرع أو شركة تابعة باعتبارها وحدة تنظيمية مستقلة وتحاسب على نتائج أعمالها بصفة مستقلة،

---

(١) رغم إدراك المؤلف للفروق القانونية بين الأشكال المختلفة للمنشآت المرتبطة بشركات عالمية (فرع، شركة تابعة، شركة مشتركة الملكية...الخ) فإننا سنتجاهل هذه الفروق عند إستخدامنا للمصطلحات تبسيطاً للموضوع.

وهنا تثور مشكلة تسعير المنتجات فى إنتقالها من فرع لآخر، وهل سيتم البيع لشركة شقيقة بنفس السعر المطبقة في حالة البيع لشركات الأخرى أم لا ؟ وإذا كان السعر مختلفاً فما هى طريق تقييم أعمال كل من الشركات الشقيقة؟ وما هى حدود الاختلاف؟وكيف يتم تحديدتلك الحدود؟ وإلى أى مدى سيسمح لفرع أن يحقق رباحاً من مبيعاته لفرع آخر؟...إلخ. وستقتصر معالجتنا للموضوع هنا على المعاملات بين الفروع المقامة وبلاد مختلفة فقط، ومن المعروف أن هذه المعاملات تعترضها عقبات وحواجز كثيرة وتخضع لقيود وتنظيمات عديدة، وتنتج هذه العقبات والقيود من حقيقة عبور البضائع للحدود السياسية، وأسعار التحويل (أوالبيع فيما بين الشركات الشقيقة) تنقسم إلى قسمين: الأول هو الأسعار المحددة والتى لاتأثير لها على سعر البيع النهائى للمنتج بصرف النظر عن أهمية سعر التحويل فى علاقته بسعر البيع، والثانى هو أسعار التحويل التى تؤثر فى سعر البيع النهائى - كأن يؤدى سعر التحويل المرتفع إلى سعر بيع مرتفع.

ويمكن تلخيص أهداف سياسة أسعار التحويل الدولى فى (١) ضمان التوزيع الاقتصادى للموارد بين الشركات الشقيقة فى البلاد المختلفة، أى زيادة الأرباح الاجمالية إلى أقصى حد فى الأجل الطويل، و (٢) وضع معيار لقياس فاعلية الأداء (ربحية الأعمال) فى كل من الشركات الشقيقة. وهناك بالطبع أهداف ثانوية اخرى، من بينها توسيع نطاق السوق، وتدعيم المركز التنافسى للشركة. تحقيق وفورات الانتاج الكبير، تقليل آثار القيود المحلية والأجنبية على الأعمال. على أن هذه الأهداف الثانوية لاتعدو ثانوية، بمعنى انها مكملة للهدفين الأساسيين المذكورين أعله.

وأفضل السبل لرسم سياسة أسعار التحويل السليمة هو تطبيق النظرة النظمية System Approach ويعنى ذلك النظر إلى المشكلة بكل عناصرها ككل واحد لا يتجزأ، فتدمج كل اعتبارات التسويق والتوزيع والإنتاج معاً من أجل التوصل إلى

السعر السليم، وبذلك نضمن كفاءة تشغيل الشركة ككل طالما أن كل فرع فيها يطبق هذه النظرة. هذا ويستدعى تطبيق النظرة النظمية وتوزيع السلطات والمسئوليات فى التنظيم بالشكل الذى يحقق أعلى مستوى من الفاعلية على مستوى الشركة الأم، ويعنى ذلك أن تنظيم الشركة سيكون على أساس جغرافى إلى حد كبير، وسيتم تفويض السلطات والإختصاصات تبعاً لإنشاء مراكز ربح فى كل فرع، وإن ظل تحديد أسعار التحويل وظيفة رئيسية فى الشركة الأم. وبعبارة أخرى إذا كانت هناك فرصة لتحقيق وفورات الحجم الكبير فى دولة ما بشكل أكبر من دولة أخرى ، فسوف يتم تحويل البضائع من الأولى إلى الثانية على حساب الطاقة الفائضة التى قد توجد فى دولة ثالثة، أى أن كل فرع سيحاول تعظيم الأرباح للشركة الأم ولو على حساب تخفيضها على مستواه هو، وقد لخص لينفيلد[1] القواعد الواجبة التطبيق فى هذا المجال كما يلى:

(أ) يجب استثمار الأموال حيث يمكن الحصول على أقصى عائد ممكن.

(ب) يجب شراء المواد والسلع نصف المصنوعة من أكثر المصادر رخصاً.

(جـ) يجب أن تصنع كل سلعة أو جزء يمكن إنتاجها بأرخص مايمكن.

(د) يجب تسويق السلع حيث يمكن الحصول على أقصى ربح ممكن.

من الطبيعى أن الإختلافات الكبيرة بين دولة وأخرى والتى كثيراً ما يصعب التوفيق بينها، تؤدى إلى تعقيد عملية التسعير دولياً، والسؤال الذى يطرح نفسه على المناقشة الآن هو: كيف يمكن إتمام هذا التوفيق فى ظل سياسة أسعارشاملة موحدة.

على الرغم من أن تطبيق اللامركزية فى اتخاذ مختلف القرارات - بما فيها التسعير- سيؤدى إلى حل الكثير من المشكلات، فلا يجب أن نتوقع حلولا بسيطة

(1) S.L Linfield ,(Overseas Operations) HBR , vol. 38,No.5 , Sept- Oct.1960

وسهلة لكل المشكلات، حيث يجب النظر إلى الظروف الخاصة بكل دولة من وجهة نظر عالمية، وقد يستدعى ذلك اتخاذ قرارات قد تبدو غير منطقية من وجهة النظر المحلية. وتمثل هذه النظرة العالمية للمشكلات المبدأ الأول فى تحديد أسعار التحويل السليمة.

يجب أيضاً أن نأخذ فى اعتبارنا عند اتخاذ القرارات - بما فيها التسعير - سيؤدي إلى حل الكثير من المشكلات فلا يجب أن نتوقع حلولاً بسيطة وسهلة لكل المشكلات، حيث يجب النظر إلى الظروف الخاصة بكل دولة من وجهة نظر عالمية، وقد يستدعى ذلك اتخاذ قرارات قد تبدو غير منطقية من وجهة النظر المحلية. وتمثل هذة النظرة العالمية للمشكلات المبدأ الأول فى تحديد أسعار التحويل السليمة.

يجب أيضا أن نأخذ فى اعتبارنا عند اتخاذ القرار ليس فقط الحواجز الملموسة لنظام المنافسة الحرة ،وإنما أيضا الحواجز غير الملموسة، والتى تنشأ من ظروف عدم التأكد والمخاطرة الملابسة لكل سوق أجنبية، بمعنى أن إدراك الحواجز الملموسة لايجب أن يصرف اهتمامنا عن الحواجز غير الملموسة فالعوامل غير الملموسة - مثل المخاطرة- تأخذ أهمية فائقة فى التسويق الدولى، وتنعكس بوضوح على أعمال الشركة العالمية، وبالتالى يجب ألا تهمل بأى حال من الأحوال.

وقد يكون بوسع أحد الفروع أن يشترى مستلزماته بأسعار ارخص من الأسعار التى يشترى بها من الفروع الشقيقة، ومع ذلك قد يتقرر الشراء من الفرع الشقيق تطبيقاً للنظرة النظمية، وتحقيقاً للربحية العامة للشركة ككل ويجوز أن تشترى الشركة الأم البضاعة لفروعها بأسعار اغلى مما تستطيع الفروع الحصول عليه، ومع ذلك تتجاوز عن ذلك تحقيقاً للصالح العام للشركة. وغلبا ما يتم الاتفاق على تلك الأسعار مقدما فى وثائق مكتوبة مع وعد بأن لاتتجاوز حدوداً معينة.

ورغم أن هناك عوامل عديدة تقيد تدفق السلع والأسعار، فتجب مراعاة أن التسعير الواقعى يساهم فى النمو المتوازن للتجارة بين فروع الشركة العالمية، وذلك من

وجهة النظر الاقتصادية، ويؤكد جول دين أن أسعار التحويل يجب أن تحافظ على استقلال الفروع من ناحية الأرباح، ويجب بالتالى أن تكون السياسة المطبقة متمشية مع الظروف المنافسة السائدة فى كل سوق، وبعبارة أخري فإن الإدارة العليا يجب عليها أن توفق بين ثلاثة اعتبارات: توزيع إقتصادى للموارد، تقييم دقيق لكل فرع، توفير الحوافز لردارة كل فرع.

من الممكن طبعاً تطبيق معيار محلى لتقييم ربحية فرع معين، ولكن تطبيق هذا المعيار قد لا يساهم فى المقارنة بين الفروع المختلفة فى البدان المختلفة، فكثيراً ماتؤدى القوانين الأجنبية فى المحيط العالمي لإفقاد مفاهيم (أو مقايس) صافى الربح وعائد الاستثمار معانيها، بل قد يجرى تقييد حجم الربح عن عمد فى أحد الفروع لسبب أو لآخر. وعلى الرغم من أن مثل هذه المشكلات يزيد فى صعوبة عملية التوفيق بين الأعتبارات الثلاثة سالفة الذكر، فإن اهتمام الادارة يجب أن ينصب بصفة أساسية على التوصل إلى سعر سليم وعلى تفويض سلطات إتخاذالقرارات بقدر الامكان. أما مشكلة المقارنة بين أداء الفروع فيمكن التغلب عليها بوضع أرقام قياسية مناسبة تستخدم فى المقارنة.

هناك مشكلة أخرى تثور بشأن إحتساب تكاليف الإنتاج، حين تستخدم فيه أجزاء اشتريت من شركة شقيقة، ففى هذه الحالة سيميل المحاسب إلى اعتبار تكلفة هذه الأجزاء (تكلفة متغيرة) بالنسبة للفرع المشترى فى حين أن الفرع الذى حولها قد ضمن ثمنها بالضرورة عنصر تكلفة ثابتة أو أرباح، فإذا كان الفرع المشترى يطبق سياسة تسعير حدية باعتبار التكلفة المتغيرة هى الحد الأدنى للسعر الذى يبيع به، فإن التكلفة التى سيعتبرها (حدية) ستكون أكبر من التكلفة الحدية من وجهة نظر الشركة ككل ، وتزداد خطورة هذه المشكلة كلما كانت نسبة التكاليف الإضافية المحملة على سعر الأجزاء عالية.

ولتوضيح ذلك نفترض أن الفرع أ اشترى من الفرع ب بضاعة بسعر الوحدة ٢ جنيه، وأن هذا السعر يشمل $\frac{١}{٢}$ جنيه ربح و $\frac{١}{٢}$ جنيه مصروفات إضافية وجنيه واحد تكلفة متغيرة، ونفترض أن القيمة المضافة لدى الفرع أ تساوى جنيه واحد وأنه يبغى تحقيق ربح مقداره $\frac{١}{٢}$ جنيه. أى سيبيع بسعر $\frac{١}{٢}$ ٣جنيه، وهنا نجد أن نطلق المرونة المتاحة بالنسبة للفرع أ فى ظل التسعير الحدى هو من٣ جنيه إلى $\frac{١}{٢}$ ٣ جنيه، فى حين أنه يجب أن يكون من جنيه إلى جنيه. وللتغلب على هذه المشكلة يمكن الفصل فى سعر التحويل بين ماهو متغير وما هو غير متغير من العناصر.

ولنناقش الآن العوامل المختلفة التى تؤثر فى رسم سياسة أسعار التحويل لما كانت فرص تواجد سوق يخضع للمنافسة الكاملة شبه معدومة، فإن سياسة أسعار التحويل قد لا تبدو فى ظاهرها متمشية مع المبادئ الاقتصادية، فهناك حواجز عديدة ملموسة تؤثر فى السياسة المطبقة من بينها درجة الاستقرار الاقتصادى والسياسى، القوانين، مشكلات العملات الأجنبية، والجمارك، حصص التصدير والاستيراد، الحوافز، الضرائب،.....الخ وسوف نتناول بعض هذه العوامل بالتحليل المختصر أدناه.

١- الجمارك:

تؤدى الجمارك بالطبع إلى زيادة تكلفة البضاعة الواردة إلى الفرع من فرع آخر فى دولة أخرى، وعادة ما تكون معدلات الجمارك على المنتجات غير تامة الصنع أقل من غيرها، وتختلف الجمارك باختلاف الدول وباختلاف الاتفاقيات المعقودة بينها أو التكتلات المقاومة لتضمها، وكذلك باختلاف طبيعة السلعة ذاتها من حيث كونها ضرورية أو كمالية.

لما كانت الجمارك تؤثر مباشرة فى ربحية الشركة، فمن الطبيعى جداً أن تلجأ الشركة التى تواجهها جمارك عالية فى دولة ما إلى تحديد أدنى سعر تحويل ممكن عند إرسال البضاعة إلى فرعها بتلك الدولة، لأن الجمارك ستؤدى إلى إضعاف القدرة

التنافسية للفرع بزيادة تكاليف، وقد تضعف تلك القدرة إلى الحد الذى يخرجه من السوق (وقد يكون هذا هو هدف الحكومة الأجنبية فى الواقع).

٢- الرقابة على النقد:

تعانى دول كثيرة - وبالأخص الدول النامية- من نقص مواردها من العملات الصعبة، ويدفعها ذلك إلى فرض القيود على شراء تلك العملات بالعملة المحلية، ويمكن التغلب على مثل هذه القيود إلى حد ما عن طريق تحديد أسعار تحويل منخفضة، مما ينتج عنه إستيراد كميات أكبر وتحويل عملات أقل.

٣- القيود غير الجمركية على التجارة الدولية:

بصرف النظر عن الجمارك فإن بوسع أى دولة أن تقيد الصادرات والواردات بفرض حصص معينة أو بوضع قوانين مناسبة، الخ، وتتفاوت هذه القيود من حالة إلى أخرى، وإن كانت تميل فى حالة الاستيراد إلى التساهل بالنسبة للسلع غير تامة الصنع والتشدد بالنسبة للسلع تامة الصنع، والعكس فى حالة التصدير.

وتؤدى مثل هذه القيود إلى التصديق على الشركة العالمية فى سعيها نحو زيادة أرباحها أو زيادة حجم أسواقها، فهى قد تحجب إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم الكبير مثلا، وقد تضعف من المركز التنافسى للشركة، وقد تفقدها السوق كلية وقدتجعلها عاجزة عن تلبية الطلب على منتجاتها بالكامل فاذا كانت هناك حصص استيراد، فالأنسب أن تفرض إسعار تحويل عالية لتعويض ضياع وفورات الحجم الكبير، ونفس الشيئ فى حالة وجود حصص تصدير فذلك يوجد على الفرع المصدر أن يفرض سعر تحويل عال لنفس السبب. وإذا كان تحديد الحصة بقيمة نقدية فيمكن تخفيض سعر التحويل إلى أدنى حد لتصدير (أو استيراد) أكبر كمية ممكنة.

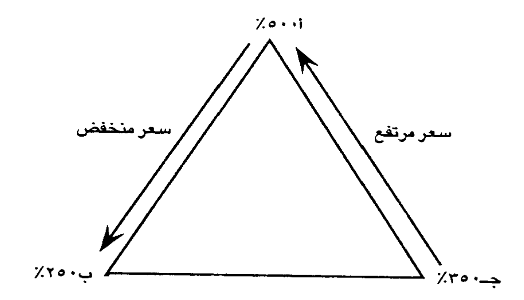
٤- شكل ملكية الفروع فى الدول الأجنبية :

تؤثر نسبة ملكية الشركة التابعة على تحديد سعر التحويل، حيث تجب مراعاه تحقيق القدر «العادل » من العائد للمحافظة على العلاقات الطيبة مع الشركاء الأجانب فى الملكية، فإذا كانت الدولة تفرض ضرائب منخفضة نسبيا فالأوفق أن تفرض أسعار تحويل إليها منخفضة، والعكس بالعكس، وفى الحالة الأولى تكون العلاقات مع الملاك الأجانب طيبة، بينما تهدد هذه العلاقات فى الحالة الثانية بسبب إنخفاض العائد نتيجة لرفع سعر تحويل البضاعة الواردة، وقد يعنى تحديد سعر «عادل» الإقلال من الأرباح لأنه لايمكن تخفيض الضرائب، كذلك قد تنخفض الأرباح إذا تواجد الفرع فى دولة تميزتشكل الشركة التابعة ضريبياً أو بوسائل أخرى، وفى هذه الحالة ينصح بفرض سعر تحويل أعلى للتخفيف من أثر العبء الضريبى.

٥- الضرائب:

والمشكلة الرئيسة هنا هى الازدواج الضريبى، قد تفرض الضرائب على أرباح الفرع فى الدولة الأجنبية وتفرض أيضا على أرباح الشركة الأم فى دولة مركزها الرئيسى. ومما يزيد المشكلة صعوبة إختلاف مفاهيم الربح المستخدمة ومعدلات الضرائب المطبقة بين الدول المختلفة. ويمكن باستخدام سياسة سعر التحويل المناسب التغلب على هذه المشكلة بنقل الأرباح إلى المناطق ذات الضرائب المنخفضة عن طريق التحويل إليها بسعر منخفض.

ولتوضيح ذلك نفترض أن معدل الضريبة على الأرباح يبلغ ٥٠٪ فى الدول أو ٢٥٪ فى الدول ب ، وفى هذه الحالة يكون من مصلحة الشركة تحويل البضائع من (أ) إلى ب وتقليل الأرباح المحققة فى ا عن طريق تخفيض سعر التحويل إلى أدنى حد (أنظرشكل ٢/١٦)، وإذا كان فرع الشركة بالدولة سيورد سلعة معينة إلى فرعها بالدولة (أ) فيجب أن يكون سعر التحويل أعلى ما يمكن وذلك كله مع مراعاه حدود القانون بالطبع.



شكل (٢/١٦) تأثير معدلات الضريبة فى أسعار التحويل

٦- مواجهة الدعم الحكومى للمنافسين :

إذا عمدت حكومة الدولة الأجنبية إلى دعم شركة منافسة بشكل أو بآخر بحيث تمكنها من البيع بأسعار أقل من أسعارنا . فقد يعنى ذلك إضعاف مركزها التنافسى، وربما إخراجنا كلية من السوق. وفى هذه الحالة يجب تقييم سياسة الحكومة واتجاهاتها، فإذا كانت تهدف بتصميم إلى إخراجنا من السوق، فالافضل عدم مواجهة التيار لأنها ستستمر فى الدعم ولو عنى منافسة قطع الرقبة، أما إذا كان الدعم محدودا َفيمكن بالتطبيق السليم لسياسة أسعار التحويل المناسبة مواجهة المنافسة، وربما اقتلاعها من جذورها وذلك بتخفيض سعر التحويل إلى تلك الدولة، وذلك بالطبع بشرط أن تكون السلعة المحولة لها تأثير ملموس فى سعر بيع السلعة النهائية وإلا كان التخفيض بغير مبرر وبغير فائدة.

٧- تقييد خروج الأرباح :

إذا فرضت حكومة الدولة الأجنبية قيوداً على خروج الأرباح إلى الشركة الأم لسبب أو لآخر، وبشكل أو بآخر، فيمكن التغلب على هذه المشكلة بتحديد أسعار تحويل إلي تلك الدولة فى مستوى عال يخفض من حجم الأرباح الخاصة لتلك القيود. على أن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب حيث سيزيد فى صعوبة موقف فرع الشركة

بالدولة الأجنبية فى مواجهة المنافس كما أنه سيزيد صعوبة تقييم أدائه على أساس الربح المحقق .

٨- تقييد استمرار الشركة التابعة :

إذا كان هناك قيود على استمرار ملكية الشركة الأم للشركة التابعة فى الدولة الأجنبية فمن الطبيعى أن تعمد الشركة الأم إلى تقليل الأرباح المحققة فى الشركة التابعة عن طريق رفع أسعار التحويل إليها. أما إذا لم تكن هناك قيود وينتظر استمرار تمليك الشركة التابعة، فتحدد أسعار التحويل طبقا لكل العوامل الأخرى المشار إليها أيضا.

بهذا نكون قد ناقشنا أهم العوامل المؤثرة فى رسم سياسة أسعار التحويل وننتقل بعد ذلك إلى مناقشة طريقة عرض الأسعار عالمياً والمصطلحات المستخدمة فى هذا الصدد.

عرض الأسعار فى الدولى:

يجب عند حسابنا للتكاليف لأغراض التسويق الدولى أن نأخذ فى اعتبارنا كل المصاريف المتعلقة بعملية التصدير والاستيراد وينشأ هذه المصاريف أساساً من الحاجة إلى نقل السلع لمسافات طويلة واستخدام وسائل نقل متباينة وعبور حواجز دولية للتجارة.

لما كانت تكاليف النقل والرسوم الجمركية وغيرها تمثل جزءا كبيراً جداً من قيمة البضاعة محل التعامل فى التسويق الدولى، فإن أى سعر لا يوضح مقدار ما يشمله من هذه التكاليف يصبح فارغاً من المعنى ولقد أدت خبرات الأجيال السابقة فى التسويق الدولى إلى التوصل إلى مصطلحات معينة فى هذا الشأن مقبولة ومفهومة ومستخدمة فى العالم كله للاشارة إلى ما يشمله السعر من تكاليف وما لا يشمله. ونودفيما يلى قائمة بتلك المصطلحات ومعنى كل منها.

١/ Ex Works.

١/١ سعر البيع المحلى فى الخزن أو المصنع، إلخ، مضافاً إليه:

٢/١ تكاليف اللف والحزم والتعليم

٣/١ تكاليف التأكد من الجودة (الوزن، العد، القياس) إن وجدت ناقصاً.

٤/١ خصومات التصدير إن وجدت .

٢/ F.O.T., F.O.R.

١/٢ تكاليف ١/١ إلى ٤/١ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٢ النقل لمحطة الشحن .

٣/٢ شحن البضاعة على عربة السكك الحديدية أو عربة النقل .

٤/٢ كل المخاطر إلى أن يتم تسليم البضاعة للباخرة

٣/ F.A.S

١/٣ تكاليف ١/١ إلى ٤/٢ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف :

٢/٣ التحويل من قطار لآخر.

٣/٣ التفريغ.

٤/٣ مناولة البضاعة داخل الميناء.

٥/٣ استخدام القوارب الصغيرة أثناء التحميل.

٦/٣ استخدام المراسى.

٧/٣ استخدام الترانزيت.

٨/٣ عمولة.

٩/٣ كل المخاطر إلى أن تصبح البضاعة جاهزة للتحميل.

٤/ F.O.B

١/٤ تكاليف ١/١ إلى ٩/٣ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٤ حجز مكان على السفينة.

٣/٤ تحميل البضاعة على السفينة.

٤/٤ استخدام الونشات.

٥/٤ بوليصة الشحن.

٦/٤ كل المخاطر إلى أن تصل البضاعة إلى ظهر السفينة.

٥/ C,S,F

١/٥ تكاليف ١/١ إلى ٦/٤ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٥ تراخيص التصدير.

٣/٥ رسوم وضرائب التصدير.

٤/٥ النولون إلى ميناء الوصول.

٥/٥ كل المخاطر إلى أن تصل البضاعة إلى ظهر السفينة.

٦/ C,I.F

١/٦ تكاليف ١/١ إلى ٥/٥ أعلاه، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٦ التأمين البحرى.

٣/٦ الفواتير القنصلية، شهادة المصدر، شهادة الفحص، وأى مستندات أخرى لازمة.

٤/٦ كل المخاطر إلى أن تصل البضاعة إلى ظهر السفينة.

٧/ Ex ship

١/٧ تكاليف ١/١ إلى ٤/٦، ناقصاً مصاريف:

٢/٧ الفواتير القنصلية، وشهادة المصدر مضافاً إليها.

٣/٧ كل المخاطر حتى ترسو السفينة فى ميناء الوصول.

٨/ (يذكر الميناء) Ex quay

١/٨ تكاليف ١/١، إلى ٤/٦ تكلفة ٣/٧ مضافاً إليها تكاليف:

٢/٨ القوارب إذا تعذرت رسو السفينة على الرصيف

٣/٨ التفريغ إذا لم يكن مشمولاً فى النولون.

٤/٨ تراخيص الاستيراد.

٥/٨ الرسوم الجمركية وضرائب الإستيراد.

٦/٨ التخليص الجمركى.

٨/٨ كل المخاطر إلى أن يتم تسليم البضاعة فى الميناء.

٩/ Free delivered

١/٩ تكاليف ١/١ إلى ٤/٦ و ٣/٧ إلى ٨/٨ ، مضافاً إليها تكاليف:

٢/٩ النقل والتأمين إلى نقطة الوصول داخل الدولة المستوردة.

٣/٩ كل المخاطر إلى أن يتم تسليم البضاعة فى النقطة المحددة.

ولما كانت المصاريف المختلفة المحملة للبضاعة بالاضافة إلى سعرها الأصلى كبير للغاية يجب الاهتمام بطريقة عرضها، وتتأثر طريقة العرض هذه بسياسة التسعير من حيث إعتمادها على التكاليف، ونوع مفهوم التكلفة المستخدمة.

فالشركات التى تستخدم طريقة التسعير على أساس التكلفة الكلية تجرى فى العادة على مجرد إضافة المصاريف التى سيتحملها إلى سعر البيع المحلى، ويؤدى هذا السلوك فى الغالب إلى زيادة سعر السلعة المصدرة إلى ٣ أو ٤ أضعاف سعرها المحلى، فإذا أضفنا هوامش الوسطاء الأجانب فإن تضخم السعر يكون أكثر وأكثر، وتكون هذه الهوامش أكبر من مثيلاتها المحلية من الناحية المطلقة وذلك لسببين.

١- أن المستورديستخدم سعر الوصول كأساس لاحتساب هامش ربحه.

٢- أن المستورد فى كثير من الأحيان يفرض هوامش أعلى بكثير من الهوامش المفروضة فى البلد المصدرة.

وعلى ذلك فإن على الشركة المصدرة الإهتمام بالتحول من سياسة التسعير الكلى إلى سياسة أكثر مرونة تواجه المشكلة من زاوية الطلب فتستخدم ظروف السوق كأساس لتحديد السعر، وتستفيد من تطبيق مفاهيم التكلفة الحدية أو المتغيرة.

الفصل السابع عشر

سياسات الترويج

أهمية الترويج فى التسويق الدولى :

لا يستغنى أى برنامج تسويقى عن الترويج كعنصر أساسى فيه، وقد يتخذ الترويج صوراً متباينة، وقد يختلف حجمه من برنامج لآخر، إلا انه دائماً موجود، وتنتج حتمية الترويج من وجوب تعريف المشترى بوجود السلعة، وإقناعه بعد ذلك بأنها اقدر من غيرها على إشباع احتياجاته، ثم دفعه إلى اتخاذ قرار بشرائها بالفعل، ثم تكرار شرائه لها فى المستقبل، وقد حدد لازوو كوربن[1] خطوات العمل البيعى فى ست خطوات هى:

١- عمل الاتصال المبدئى مع العميل المحتمل.

٢- إثارة اهتمامه بالسلعة.

٣- خلق تفضيله لعلامة أو سلعة معينة.

٤- حل (مشكلة شرائية للمستهلك) بسلعة معينة.

٥- الحصول على أمر الشراء.

٦- ضمان استمرار تعامل العميل مع الشركة.

تتقاسم أدوات وصور الترويج المختلفة عبء أداء هذه المهام الست بدرجات متفاوتة، حيث تختلف فاعلية كل منها فى اداء كل خطوة تبعاً لطبيعتها وطبيعة السلعة وطبيعة الطلب وظروف المنافسة وظروف السوق ودرجة جدة السلعة وتميزها عن غيرها وتكاليف استخدام أساليب الترويج المختلفة والتقدير الشخصى لمتخذ القرار والأموال المتاحة بالشركة لإنجاز العمل الترويجى وغيرذلك من العوامل. والمهم

(1) H. Lazo and A. Corbin, op . cit., p276

أن ندرك أن وسائل الترويج المختلفة تتكامل وتتكاتف معاً لإنجاز العمل ككل واحد. ورغم أن صور الترويج تشمل البيع الشخصى والإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة، فإننا سنركز بدرجة أكبر فى هذا الفصل علي الإعلان وتنشيط المبيعات.

وللترويج أهمية فائقة فى التسويق الدولى بصفة خاصة [1]، وذلك راجع إلى أن الشركة المصدرة تعتبركياناً أجنبياً بالنسبة للمستهلك فى السوق الخارجى، وهى تبيع سلعة أجنبية بواسطة رجل بيع فى العادة أجنبى هو الآخر، وكل ذلك يؤدى إلى غلبة الحذر على سلوك المستهلك، فهو ينظر بعين الشك إلى هذه التوليفة الأجنبية بدرجة أكبر من شكه فى العروض المحلية المنافسة. فإذا كان الحال كذلك نتج تأثير سلبى على جهودنا التسويقة يلزم تحييده، وأكثر وسائل التحييد فاعلية هو الترويج أضف إلى ذلك اعتباراً أخر لايقل عن السابق أهمية، وهو أن المستهلك فى السوق الخارجى كثيراً مالايكون على دراية كافية باستخدامات السلعة الأجنبية، وبأفضل الطرق لاستخدامها، وهذا الحال يفرض على الترويج مسئولية رئيسية بخصوص تعليم ذلك المستهلك، ويجب أن يسبق هذا التعليم أى جهد لتوزيع السلعة فعلاً فى الأسواق. الترويج ضرورى، بل وحتمى ، إذن من أجل تحقيق الاتصال بالسوق، ومن أجل إقناع السوق بالسلعة ومن أجل تعليم وإرشاد السوق ومده بالمعلومات عن السلعة واستخداماتها، ومن أجل المنافسة فى السوق.

تبويب قرارات الترويج:

يعتبر الإعلان أهم صور الترويج على الإطلاق - بعد البيع الشخصى - وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية بأنه: التقديم والترويج غير الشخصى لأفكار أو سلع أو خدمات والذى يدفع عنه أجر وتكون شخصية المعلن فيه معروفة، وحتى يكون الإعلان فعالاً فلابد من اكتماله ليس فقط بمعنى وصول الرسالة الإعلانية إلى

(١) راجع ما أوردناه بخصوص (حتمية الترويج) كأحد المبادىء العامة للتسويق الدولى فى الفصل الثانى.

المستهلك وإنما أيضاً تأثير تلك الرسالة على سلوك المستهلك التأثير المطلوب سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ظاهر أو غير ظاهر، وسوف تتوقف فاعلية هذا الاكتمال أصلاً على حسن إدراك الجوانب المختلفة للقرار، أو القرارات الجزئية المنتمية إلى قرار الترويج ككل، ويمكن أن تحدد القرارات والتى يتم اتخاذها بالتتابع فيما يلى:

١- تحديد أهداف الجهد الترويجى .

٢- تحديدالجماهير المستهدفة بالترويج.

٣- اختيارالرسالة الترويجية المناسبة.

٤- اختيار وسيلة الاعلان (صحف، إذاعة، .....الخ).

٥- إنتاج صيغة الإعلان الفعلية بالصور والكلمات والشعارات.....الخ.

٦- تحديد حجم الانفاق الترويجى .

٧- تحديد وقت أو أوقات الحملات الترويجية جملة وتفصيلا.

٨- تحديد سبل التنسيق.

وسوف تتناول أهم هذه النقاط بالتحليل أدناه.

أهداف الترويج:

ليست بنا حاجة إلى تأكيد اهمية تحديد الأهداف بوضوح فى بداية أى عمل فبدون هذا التحديد، لايمكن أن نصل أبدا إلى ما نبغية، وإذا وصلنا فالغالب أن نكون قد أنفقنا جهداً ومالاً أكثر مما ينبغى[1]: إن غياب الأهداف معناه غياب الأساس من الحملة الترويجية، وغياب المعيار المرشد لاختيار وسائل الترويج ومحتواه، ولتقييم العمل . ويعنى تحديد الأهداف اتخاذ الإدارة لقرارين أساسيين ماهو الأثر المطلوب

(١) راجع تفصيل الموضوع فى :صديق عفيفى، مقدمة فى إدارة الأعمال، مكتبة الطليعة أسيوط-١٩٧٢- الفصل الخامس (الأهداف).

تحقيقة فى السوق من وراء الترويج؟وما هو الدور الذى سيلعبة الإعلان والترويج بصفة عامة فى جهود التصدير ككل ؟ويمكن لنا من خلال الإجابة على هذه الأسئلة أن ننتقل إلي وضع أهداف محددة للحملة الترويجية ويمكن أن نعطى أدناه بعض الأمثلة على الأهداف الممكنة للترويج.

أولا - تنمية نصيب الشركة من السوق:

إن أى شركة لاتعمل فى فراغ، وإنما تعمل فى محيط معين، وهى تؤثر فى، وتتأثر بالقوى المختلفة المكونة لذلك المحيط، ومن بين أهم تلك القوى سلوك وتصرفات المنافسين، فأولئك المنافسون يسعون إلى زيادة القطاع من السوق الذى يتعامل معهم، فى نفس الوقت الذى نسعى نحن فيه إلى زيادة حجم القطاع الذى يتعامل معنا-ذلك هو جوهر العمل التنافسى، وسواء نحن أو المنافسين فأدوات التنافس التى نستخدمها متنوعة، على أن أهمها على الإطلاق فى أغلب الأحوال هو الترويج. فحيث أن الأسواق الدولية فى نمو مستمر نتيجة لزيادة ارتفاع مستوى المعيشة بصفة عامة فى المتوسط، فإن الشركة المشتغلة بالتسويق الدولى سوف تجد أن نصيبها السوقى فى تناقص ما لم تعمل دوماً على زيادة مبيعاتها بالشكل الذى يلاحق النمو فى حجم السوق، وهى قد تعمل أكثر من ذلك على تنمية نصيبها منه بزيادة معدلات تنمية مبيعاتها لتفوق معدلات نمو الأسواق. فإذا كان الأمر كذلك يكون الترويج بالطبع أحد الوسائل الهامة فى هذا الصدد.

ثانياً- التعريف بعلامة الشركة وتنمية قبولها فى السوق:

على الرغم من أن تعريف المستهلك بالعلامة أمر سهل نسبياً فى التسويق المحلى فإنه بالغ الصعوبة فى التسويق الدولى، وذلك بسبب تباعد المسافات، واختلاف اللغات، وتباين ظروف الاستهلاك وأنماطه، ولذلك تناط بالترويج دائماً مسئولية تعريف المستهلك الأجنبى بالعلامة الخاصة بمنتجات الشركة، فتلك خطوة مبدئية فى العمل البيعى، وبعد ذلك يحاول الترويج فيقنع المستهلك بها كى يصر على شرائها دون غيرها.

ثالثاً- إرشاد السوق لاستخدامات السلعة:

سبق لنا الإشارة إلى أن المستهلك الأجنبى أحياناً ما لايكون على دراية باستخدامات السلعة لانها غريبة عليه، وهنا يقع على الترويج عبء إرشاده إلى استخدماتها، فقد يكون استخدام مفارش السفرة الورقية أمراً مألوفاً فى البلاد المتقدمة، ولكنه بالتأكيد غير مألوف فى كثير من المجتمعات المتخلفة نسبياً، وقد تكون أنواع طعام الإفطار بمصر معروفة لنا، ولكنها بالتأكيد غير معروفة لهذا الغرض فى البلدان الأخرى، وقد يكون استخدام معدات المطبخ الحديث أمراً تلقائيا فى المجتمع المتقدم، ولكنها تكون مجرد آلات غريبة على المستهلك فى مجتمع غير متقدم، فى مثل هذه الأحوال يكون من الضرورى أن يحدد (إرشاد السوق) كهدف رئيسى فى برنامج الترويج، فتلك لاتقف تحت حصر، وإنما قصدنا بالأمثلة الثلاثة أعلاه التعرض لنماذج من هذه الأهداف فقط.

تحديد الجماهير المستهدفة بالترويج:

بمجرد أن نحدد أهداف الحملة الترويجية، يكون من السهل بعد ذلك تحديد كل خطوات وضع البرنامج، وأولاها هى تحديد الجمهور المستهدف.

ليس من السهل أن نبالغ فى أهمية تحديد الجمهور المستهدف بالترويج، فما الترويج إلا إتصال، ولايقوم إتصال فعال ما لم تتحدد أطرافه بوضوح وتعرفت على بعضها البعض والزعم بأن الترويج موجه لكل القطاع المستهدف، فغالباً ما لانكون فى حاجة إلى توجيه رسالتنا الترويجية إلى كل من بالسوق. مثال ذلك أن تكون السلعة التى تصدر من سوق خارجى إلى مصر كمستورد موجهة لطبقة معينة، ففى هذه الحالة لاجدوى من أن يحاول المصدر الأمريكى توجيه ترويجه لسجاير كنت إلى كل السوق المصرى، لأن استهلاكها لا يمتد إلى كل أرجاء السوق. وبالتالى يجب أن يوجه ترويجه إلى تلك المجموعة فقط من المستهلكين التى تستهلك سلعته.

ومع ذلك فيجب التنويه إلى أن الترويج يمكن ويجب أن يمتد إلى أكثر من مستهلكى السلعة، ليشمل مشتريها إن كانوا غير مستهلكيها وليشمل أيضاً المؤثرين على قرارات الشراء من غير المستهلكين والمشترين، إذا قدر المصدر أن تأثيرهم كبير إلى حد تقرير الترويج لهم.

اختيار الرسالة الترويجية المناسبة:

والنقطة الجديرة بالاهتمام هنا هى إدراك الفرق بين المحتمع المحلى والمجتمع الأجنبى من ناحية الثقافة والتقاليد والقيم والأخلاق والعادات والتفكير والتعليم ودرجة التحرر والإباحية والسلوك فتلك كلها اعتبارات لها وزن كبير فى اختيار الرسالة الترويجية المناسبة، ومن جهة أخرى فإن درجة التقدم الاقتصادى ومستوى المعيشة والنظرة إلى السعر كمؤشر للقيمة أوكمؤشر للجودة تختلف من سوق لآخر وبالتالى يجب اختيار الرسالة الترويجية المناسبة لهذه الاعتبارات.

إن جوهر الترويج هو نقل أفكار معينة للتعريف بشئ والاقناع به وخلق الإصرار عليه فى النهايةمن جانب المستهلك، ويجب بالتالى أن تكون الرسالة قادرة على تحقيق ذلك، وهى لن تكون قادرة ما لم تراع طبيعة ذلك المستهلك الأجنبى وظروف استهلاكه وانماط سلوكه.

والتعرف على المستهلك يعنى بالتأكيد التعرف على دوافعه فى الشراء، وتلك الدوافع كثيراً ماتختلف تماماً عن دوافع شراء نفس السلعة لدى المستهلك المحلى والرسالة التى تفشل فى التركيز على الدوافع الحقيقية هى رسالة كتب عليها الفشل التام.

اختيار وسيلة الإعلان:

سأركز فى حديثى عن وسائل الترويج على وسائل الإعلان باعتبار أن هذا القرار هو اكثرها تعقيداً. يمكن تقسيم تلك الوسائل حسب درجة تغطيتها الجغرافية إلى ثلاث أنواع:-

أولاً - الوسائل المنتشرة عالمياً:

تكاد تقتصر هذه الوسائل على الدوريات المطبوعة والراديو، ويمكن فى بعض المناطق إضافة التليفزيون أيضاً كمنطقة وسط أوروبا وتوجه الدوريات العالمية إما إلى الطبقة المثقفة، مثل دوريات ريدرز ديجست، بارى ماتش، لوك، لايف، تايم، بوردا، وإما إلى رجال المهن الفنية والتجارية، مثل المجلات الدولية للهندسة والصيدلة، أغلب هذه الفئات من الطبقات الاجتماعية العليا فى المجتمع، وهى بالتالى أكثر استهلاكاً للسلع عالية الجودة والقيمة، ممايعنى أن الترويج فى مثل هذه الدوريات يمكن أن يكون مجزياً إلى حد كبير.

أما بالنسبة للراديو فالأمر مختلف. فلقد شاع الراديو كسلعة استهلاكية فى كل البلاد وكل المستويات، خصوصاً بعد ابتكار الترانزستور، وبالتالى يمكن استخدام الراديو بنجاح كوسيلة لتوصيل الرسالة الترويجية، وإن كانت تكاليفها عالية بعض الشئ.

ثانياً - الوسائل المنتشرة على مستوى دولة واحدة:

هذه هى أهم الوسائل على الإطلاق، حيث يميل المستهلكون فى العادة إلى تفضيل قراءة دورياتهم الوطنية، أو الاستماع لإذاعاتهم، أومشاهدة تليفزيوناتهم الوطنية، واختيار هذه الوسائل رغم أهميتها، صعب للغاية، بسبب قصور المعلومات عن حجم القراء أو المستمعين أو المشاهدين فى أغلب الدول. والوكالات المتخصصة فى توفير هذه المعلومات لا تتواجد فى كل الدول، وبالتالى تضطر الى الاعتماد على الأرقام التى تعطيها الوسائل نفسها، وتلك تميل إلى أن تكون مبالغاً فيها لأسباب واضحة، إلى الحد الذى يدعو الكثير من المصدرين الى عدم أخذها بقيمتها السطحية وإنما تخفيضها بمعدلات قد تصل إلى ٧٠٪ بالنسبة لبعض البلدان.

وهناك مشكلة أخرى تتعلق باختيار المزيج المناسب من الوسائل، إذ، نادراً ما تكون وسيلة واحدة كافية للاتصال بكل المشترين المحتملين، وصحيح أن هذه المشكلة

تتواجد أيضاً فى التسويق الداخلى، إلا أنها ليست بنفس الصعوبة. وقد يكون من الممكن أن نصل إلى كل المشترين المحتملين باستخدام كل الوسائل، ولكن ذلك وإن كان اقتصادياً فى دولة كبيره فهو بالتأكيد غير اقتصادى فى دولة صغيرة.

ثالثاً- الوسائل المنتشرة على مستوى جزء من الدولة الواحدة:-

تتطلب التغطية الكاملة للسوق الأجنبية استخدام الوسائل المحلية- محلية بمعنى أنها تغطى منطقة واحدة فقط من الدولة- ويندرج تحت هذا العنوان أنواع كثيرة من الوسائل كالجرائد المحلية، ومحطات الراديو وقنوات التليفزيون المحلية والسينما، والملصقات، والنقط والبيعية، والمعروضات.

ولايتوقف استخدام أى من هذه الوسائل على إهداف الحملة الإعلانية فقط، إنما يتوقف على القيود القانونية والخلقية المفروضة عليها فى كل بلد.

وأكثر هذه الوسائل خضوعاً للقيود هى الإذاعة والتليفزيون، فبعض البلاد تحرم الاعلان تماماً فى الراديو والتليفزيون، فى حين تسمح بعض الدول بالإعلان فيهما ولكن فى جزء معين ومحدود من الوقت ومنفصل عن البرامج وفيه تتوالى الإعلانات المختلفة تحت عنوان واحد مثل (الإعلانات)، ومثل هذا الإجراء فى الواقع يسلب الإعلان جزءاً كبيراً من قيمته، وهو مايجب أن يتنبه إليه المصدر، وبالإضافة إلى ذلك نجد أنواعا أخرى عديدة من القيود، ففى المكسيك وإيطاليا لايزيد الإعلان عن ٢٠ ثانية ويجب أن يكون مرئياً فقط، وفى فنزويلا يسمح بالصوت ولكن صاحب الصوت يجب أن يكون فنزويليا، وفى بلدان أمريكا اللاتينية الأخرى تلزم القوانين الممثلين فى الإعلانات أن يرتدوا دبل زواج إذا ظهر رجل وفتاة معاً، وفى بريطانيا ممنوع الإعلان عن السجاير، وفى استراليا ممنوع عرض الإعلانات غير المطبوعة على أفلام استرالية، وهكذا. وكل هذه القيود تزيد من صعوبة المشكلة، وعدم التنبه إليها يعقد العمل، ويفقده فاعليته.

صيغة الأعلان:

لقد فصلنا عملية إختيار الرسالة الترويجية عن عملية الصيغة التى ستنقل بها الرسالة تسليما منا بحقيقة أنهما أمران مختلفان، بمعني أن محتوى الرسالة يؤثر بالتأكيد على صيغتها، ولكن هناك بالتأكيد أكثر من صيغة واحدة لقول نفس الشئ، كذلك لأجلنا الحديث عن إعداد صيغة الرسالة إلى ما بعد تناول وسائل نقلها، لتأثير الأخيرة فى نوع الصغية أيضاً.

فإذا فرضنا أننا قمنا بتحليل دوافع الجمهور المستهدف -رغم أن ذلك فى حد ذاته عمل شائك للغاية- وحددنا تبعاً لذلك الفكرة الأساسية فى الرسالة الترويجية، فاننا نظل فى حاجة إلى تحديد طريقة التعبير عن هذه الفكرة فى صيغة معينة.

نلاحظ هنا أن مفتاح المشكلة هو فى استخدام أداة الجذب المناسبة التى تضمن لنا أو على الأقل تزيد فى فرص اقبال العميل على شراء سلعتنا، وأداة الجذب هذه ستتوقف بالطبع على دوافع المستهلك واحتياجاته، بمعنى أننا لكى نحدد الصيغة المناسبة لنقل الرسالة الترويجية، لابد أن نحدد أولاً أداة الجذب المناسبة، ولكى نفعل ذلك لابد أن نفهم طبيعة سلوك المستهلك، ولو كان ذلك المستهلك ينتمى إلى مجتمعنا المحلى لكان الأمر سهلاً بعض الشئ، ولكن صعوبة المشكلة تنشأ أساساً من أن ذلك المستهلك غريب عنا وأجنبى عن مجتمعنا، وبالتلى فأى افتراض غير مدروس لدوافعه، وأى نقل لصيغة نجحت محلياً عرضة لأن يكون تصرفاً غير سليم.

فأدوات الجذب التى تنجح فى مصر لايجب افتراض أنها ستكون بالضرورة فعالة فى خارج مصر، إذ أنها قد تكون كذلك وقد لاتكون كذلك وقد لاتكون. من الثابت مثلاً أن استخدام المصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية بشكل مبسط أو بصفة عامة استخدام المدخل العلمى فى صياغة الإعلان يأتى بنتائج طيبة فى الدول الغربية، ولكنه غير مضمون النتائج فى غيرها(مثل «أفضل من المسحوق السابق بنسبة ٤٣,٥٦٪»).

ومن جهة أخرى نجد أن استخدام الجنس كأداة جذب فى صياغة الرسالة الترويجية أمر شائع فى الدول الغربية أيضاً وبالأخص فى الولايات المتحدة الأمريكية وهو فوق أنه شائع فيها ناجح وفعال أيضا. وبالتالى يمكن استخدامه عند الإعلان بمثل هذه الأسوق، ولكن يكون من غير المناسب على الإطلاق اللجوء لنفس أداة الجذب فى صيغة إعلان موجهة لمجتمع محافظ كالمجتمع الليبى مثلاً حتى لو لم تحجبه القوانين السائدة.أما استخدام الأسلوب الفكاهى فى صياغة الأعلان فقد أثبت نجاحه فى الكثير من الدول ومن بينها مصر، ومما ساعد على نمو وانتشار هذا الأسلوب استخدام الصور المتحركة على شاشة التليفزيون والسينما. وبالتالى فهذا الأسلوب فى الصياغة غير محفوف بالكثير من المخاطر. ومع ذلك يجب علينا التنبه إلى أن مايبدو لنا مضحكاً ولطيفاً قد لايكون مضحكاً على الاطلاق بالنسبة للمستهلك الحبشى أو الايرانى، بل يبدو فى نظرهم ساذجاً وسخيفاً، وقد يكون منظر الزوج الذى يغسل الأطباق بعد الغداء مضحكاً للمشاهد المصرى، ولكنه قد يكون أمراً عاديا للغاية بالنسبة للمشاهد الأمريكى أو الأوروبى، ومثيراً للاشمئزاز بالنسبة للمشاهد اليابانى.

نخلص من ذلك إلى أن كل سوق له خصائصه الحضارية والفكرية وتقاليده وعاداته ومثله التى تؤثر فى سلوك وتصرفات وردود فعل الأفراد فيه، وبالتالى تؤثر فى نوع أدوات الجذب الواجب استخدامها فى صياغة الإعلانات الموجهة إليه وبدلاً من أن نحاول وضع قواعد ثابته لإعداد الصيغة، الأمر الذى لابد أن يكون عرضة للخطأ، يكفى التأكيد على وجوب رفض الفروض الشائعة عن السلوك والتى تحاول الإيهام بأن (الطبيعة الإنسانية واحدة فى كل مكان) أو بأن (الناس فى كل مكان يريدون ما نريد أو يستجيبون لما نستجيب إليه) فمهما كانت تلك الفروض سليمة كأفكار فلسفية مجردة، فان سلامتها تهتز بشدة حين تصطدم بالحقائق كالدوافع المتباينة للأفراد المختلفين فى شرائهم لنفس السلعة.

إن القيم الثقافية والاجتماعية تختلف وتتصادم فى الأسوق الدولية شأنها فى

ذلك، شأن أفكار الناس عن الجمال والقبح، أو الأمانة والخيانة، أو الشجاعة والجبن، أو الضروريات والكماليات. والفهم السليم لهذه القيم هو الطريق الوحيد لتكييف الاعلان بما يتلاءم واحتياجات كل سوق.

ولم نذكر حتى الأن مشكلة اللغة، وهذه فى حد ذاتها قد تكون عائقاً كبيراً، حين نقرر استخدام نفس الفكرة أو نفس الصيغة الاعلانية المستخدمة محلياً فى الترويج فى الخارج، حيث يتعين ترجمتها وكثيراً مالايكون ذلك سهلاً، بل إن بعض التعبيرات لايمكن ترجمتها بالشكل الذى يعطى نفس الأثر المحقق فى اللغة الأصلية ومن الأفضل فى مثل هذه الأحوال أن تصاغ الرسالة من جديد بدلاً من محاولة استخدام ترجمة لاتؤدى الغرض بفاعلية.

وقد أجريت دراسة[1] حول إمكانيات نقل الإعلان المستخدم محلياً إلى السوق الخارجى، والحاجة للتغيير ومداها وجدول ١/١٧ أدناه يبين نتائج هذه الدراسة ومنه يتضح أن التغيير أ كثر حدوثاً من عدم التغير، وإن اختلفت درجة التغيير باختلاف السلعة.

جدول ١/١٧

إلى أى مدى تستحدم الإعلانات الأمريكية فى الخارج

نوع السلعة	ترجمت واستخدمت كما فى الولايات المتحدة	إعادة كتابة الكلام المصاحب للصور	إعدة كتابة الكلام والصور	كل شئ تغير باستثناء الفكرة	لاوجه للشبه
أدوات التجميل والصابون	٤	١	١	٢	٤
الأطعمة	-	-	-	٢	٦
المشروبات الغازية	-	-	-	٢	-
السيارات	-	-	-	-	٣
متنوعة	١	١	-	٢	١
إجمالى	٥	٢	١	٨	١٤

(1)S. Watson Dumnm.(The Case Sudy Approach ic cross-Cultural Research) Journal of Marketing Research.III. No,1(February 1966)b.28.

أبعاد سياسة الترويج:-

تعرضنا فى الجزء السابق من هذا الفصل إلى عدد من ابعاد سياسة الترويج إبان حديثنا عن القرارات الترويجية المختلفة، وسوف نقوم فى هذا الجزء بتناول بعض الأبعاد الهامة التى لم نتطرق اليها بعد:

أولا - المركزية واللامركزية فى الترويج

تعد درجة السيطرة المركزية أو التفويض فى تخطيط وتنفيذ ومراقبة أعمال الترويج فى الأسواق الخارجية من الأمور الهامة التى يجب على الشركة أن تقرر بشأنها سياسة واضحة ومناسبة لظروفها، والسؤال فى الواقع هو: إلى أى حد يجب ويمكن تفويض سلطات الترويج إلى ممثلى الشركة بالخارج سواء كانو وكلاء أو موزغين أو وسطاء أورجال بيع أو مديرى فروع؟ وتزداداهمية الأجابة على هذا السؤال طردياً مع تزايد أهمية العمل الترويجى فى استراتيحية التسويق.

ولقد جرى العرف فى الماضى بين الكثير من الشركات على ان تمنح ممثليها خصماً معيناً أومسموحات معينة بالإضافة إلى الخصم الذى يحصلون عليه على المبيعات، والغرض من هذه المسموحات هو تقديم العون المالى لتشجيع الترويج المحلى فى الخارج بواسطة ممثلى الشركة الذين يتوقع منهم عاد ة إنفاق ما يعادل مسموحات الترويج على الأقل.

ينبعث المنطق فى هذه السياسة من افتراض أن ممثل الشركة فى السوق الخارجية يعرف بالتأكيد عن تلك السوق أكثر مما تعرفه الشركة، والمعرفة بالسوق شرط لتصميم الترويج المناسب. على أن هذا الإفتراض وإن كان صحيحاً لايكفى، وإنما يجب التأكد من أن ذلك الممثل لديه أيضا المعرفة اللازمة بأساليب وفنون الترويج فإن لم يكن يعرف عن ذلك شيئا، فمن الطبيعى الا يقوم بأى ترويج، وبالتالى تتحول مسموحات الترويج إلى مجرد خصم إضافى على المبيعات.

لذلك من المفضل أن تمارس الشركة من مركزها الرئيسى نوعاً أو درجة من الإشراف على أعمال الترويج فى الخارج، وقد يتسع نطاق هذا الاشراف أو يضيق حسب السياسة التى تتبناها الشركة، وهناك فى هذا الصدد ثلاث سياسات بديلة أساسية:

١ - المركزية، ومؤداها أن يمارس المركز الرئسى الاشراف المباشر على برنامج الترويج فى السوق الخارجية.

٢ - المشاركة، ومؤداها التعاون بين الشركات وممثليها فى الخارج، مع تقسيم المسؤليات بين الطرفين بوضوح.

٣- اللامركزية، ومؤداها التفويض الكامل لكل سلطات الترويج بالخارج لممثلى الشركة فى الأسواق الأجنبية.

وفيما يلى مناقشة سريعة لكل من هذه البدائل.

١ - المركزية:

لعل السبب الرئيسى الذى يدعو الشركة إلى تطبيق سياسة المركزية هو عدم ثقتها فى قدرة الأجانب على تخطيط وتنفيذ البرنامج الترويجى بنفس الفاعلية التى يمكن للمركز الرئيسى تحقيقها. وذلك بسبب اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بأهمية الجهد الترويجى كعنصر فى المزيج التسويقى، وبمدى الثقل فى أداء النشاط ذاته أى حجم الانفاق الترويجى.

على أن عالم اليوم فى الوقع قلما يسمح بدرجة عالية من المركزية، بل يكاد يكون من المستحيل على الشركة أن تمارس السيطرة التامة على جهود الترويج من مركزها الرئيسى فى جميع مراحل التخطيط واتنفيذ والمتابعة، مهما زعمت بعض الشركات أنها تطبق المركزية التامة في الترويج، وبالإضافة إلى ذلك فيكاد يكون من المؤكد أن ممثلى الشركة فى الخارج لن يكون لديهم الحافز الكافى للقيام بنشاط ترويجى خاص بهم، طالما أن الشركة تمارس السيطرة الكاملة على ترويج منتجاتها.

٢ - المشاركة

تتضمن هذه السياسة محاولة الحصول على تعاون ممثلى الشركة بالخارج في الجهد الترويجى عن طريق إسداء النصح والتعاون الإيجابى فى كل مراحل الترويج، وكثيراً ما يشار إلى هذه السياسة بأنها(طريقة٥٠٪- ٥٠٪)، إشارة إلى أنه تعنى التقسيم المتعادل لمسؤليات ونفقات الترويج بين الشركة وبين ممثليها فى الخاريج بما فيهم مديرى الفروع.

وتخلو هذه الطريقة من المشكلات، ولعل أهم العقبات التى تصادفها تتعلق بكيفية التنظيم وتوزيع المسئوليات وكذلك بضمان توافر الدعم والتعاون من قبل الوكلاء والممثلين ومديرى الفروع بالخارج، ولعل افضل سبيل لتحقيق ذلك هو الإتصال الشخصى، وبالإضافة إلى هذا فهناك الحاجة فى بعض اللأحيان إلى تدريب وتوعية ممثلى الشركة بالخارج فى أساليب وفنون الترويج.

٣ - اللامركزية

يعنى تطبيق هذه السياسة من الناحية النظرية ان تترك لممثلى الشركة بالخارج السيطرة الكاملة على جهود الترويج، على ان ذلك يتعذر عملياً، ونجد أن الشركة لا تفوض كل الأعباء وإنما جزءاً منها فقط. والدافع الرئيسى لإتباع هذه السياسة يكون فى الغالب عدم إمكان استيراد مواد الترويج بالنسبة للكثير من الأسواق الخارجية.

من المؤكد أن أى مناقشة لدرجة التفويض فى جهود الترويج لابد وأن تنتهى باختلاف فى وجهات النظر، ومن المؤكد أيضاً أن وكالات الإعلان المحلية فى سوق المصدر ستميل إلى توصية بالمركزية، على أن سياستى المشاركة واللامركزية لها مزايا معينة وإن لم تخل كل منهما من العيوب.

ويمكن تلخيص العيوب أو أوجه الضعف التى تكتنف سياستى المشاركة واللامركزية فى النقاط التالية:

(أ) ليست هناك وسيلة دقيقة للتأكيد من أن الوكيل الخارجى قد أنفق بالفعل ما يوازى مسموحات الترويج.

(ب) كثيراً مايكون مستوى الترويج الذى يقوم به الوكيل الخارجى أقل من المستوى الذى يمكن تحقيقه.

(جـ) كثيراً ما يركز الوكيل الخارجى على الترويج لمشروعه هو وليس لمنتجات الشركة المصدرة.

(د) بسبب ضعف إمكانيات الوكيل فى الكثير من الأحيان فإن احتمالات سوء تخطيط وتنفيذ الحملات الترويجية تكون كبيرة.

(هـ) إن فرصة الترويج المؤسسى الذى يركز على شخصية الشركة المصدرة تكون ضئيلة.

غير أنه فى مقابل هذه العيوب يمكن أن نسرد المزايا التالية:

(أ) إن الوكيل الخارجى لديه دراية أكبر باللغة وبالناس وبالعادات وبكل ظروف السوق عموماً وتلك الدراية أساسية فى أى عمل ترويجى.

(ب) إنه بالتأكيد أقدر فى تولى الترويج المحلى بسبب معرفته الدقيقة بالسوق.

(جـ) يمكن مراقبة إنفاق الترويج بوسائل فعالة، كعدم الدفع إلا بناء على الفواتير وبعد الإطلاع على نسخ من الإعلانات.

(د) المشاركة تضمن تحمل الوكيل الخارجى لجزء من النفقات.

وبديهى إذن أنه لا يمكن التعميم بشأن أى السياسات أفضل، فاختيار السياسة المناسبة ستؤثر فيه اعتبارات عديدة أهمها ظروف السوق وطبيعة السلعة وإمكانيات الشركة المصدرة، وكفاءة ممثليها، ودرجة المعرفة بالسوق ومدى فاعلية وسائل الرقابة على الانفاق، وخبرة الشركة المصدرة فى التسويق الدولى.

ثانياً - مميزات الترويج:

لا شك أن تحديد حجم الإنفاق على الترويج يعد من أهم وسائل السياسة عند تخطيط المزيج الترويجى عموماً، وبالاخص عند الترويج على المستوى الدولى، ولا شك أيضا أن هناك اعتبارات عديدة تؤثر فى السياسة التى تتبعها الشركة بهذا الشأن، ومن أهم تلك الاعتبارات أسلوب المنافسة الذى تسير عليه الشركة فى محاولتها غزو الأسواق الخارجية، فبعض الشركات يفضل منهج المنافسة على أساس الأسعار، وغالباً ما يكون ذلك متأثرا َبدولة الشركة المصدرة والأحوال الاقتصادية فيها وبصفة عامة. على أنه يمكن لنا القول بأن الإتجاه العام فى المنافسة على المستوى غير الدولى قد بدأ يتخلى فى الكثير من الدول- بالأخص الدول المتقدمة - عن استخدم السعر كسلاح أساسى فى المنافسة، وتشير الدلائل إلى أن الاتجاه نفسه قد بدأ يزحف إلى التسويق الدولى أيضاً، وإن لم يكن بنفس الدرجة أو بنفس السرعة. وأهم وسائل المنافسة بعد السعر هو الترويج، وعلى الشركة أن تقرر فى هذا الصدد السياسة التى ستتبعه من حيث درجة التركيز على الترويج كسلاح فى المنافسة فهذه السياسة ستؤثر بالضرورة فى حجم الإنفاق الترويجى.

وبفرض شأن الشركة قد انتهت من البت فى هذا الأمر، فإن السؤال التالى سوف يختص بالضرورة بالأساس الذى تحدد عليه ميزانية البرنامج الترويجى، وهناك بالطبع أسس متعددة فى هذا الشأن مثل الطريقة الحديثة ومؤداها السعى لتحقيق التعادل بين النفقة الحدية للترويج والعائد الحدى منه، والطريقة الاجتهادية ومؤداها إنفاق المبلغ الذى ترى الإدارة إنفاقه طبقاً لتقديرها الشخصى وطريقة كل الأموال المتاحة بعد استيفاء أوجه الإنفاق الأخرى، وطريقة نسبة عائد الاستثمار، وغير ذلك من الطرق أو السياسات فى تحديد حجم الإنفاق الترويجى.

هذا وقد تزايد فى السنين الأخيرة الاتجاه الموضوعى فى سياسة تحديد ميزانية

الترويج حيث نبدأ أولاً بتحديد أهداف الترويج، ثم بعد ذلك ننتقل إلى تحديد الجهود الترويجية اللازمة لإنجاز تلك الجهود، بمعنى أن ميزانية الترويج تتحدد بناء على الأهداف المطلوب تحقيقها والأعمال اللازم أداؤها. على أن هذه السياسة تكون بالتأكيد أصعب فى تطبيقها دولياً عنها محلياً، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات الكافية فى التسويق الدولى بالمقارنة بالتسويق غير الدولى. ومع ذلك فهى سياسة مضمونة الفاعلية إذا أحسن تطبيقها وأمكن توفير المعلومات اللازمة.

وهناك نقطة أخيرة تجب الإشارة إليها وهى أن على مخطط الترويج الدولى أن يأخذ فى اعتباره أن تحقيق قيمة معينة للمبيعات دولياً يحتاج إلى إنفاق ترويج يفوق ذلك المطلوب لتحقيق معادلة محلياً إن لم يكن لشئ فلغرابة وأجنبية السلعة على الأسواق الخارجية، وبسبب الحاجة لمعلومات أكبر، وبسبب الحاجة للترجمة والخبراء المتخصصين ، وبسبب ارتفاع نفقات الاتصال، وما إلى ذلك.

ثالثاً - استخدام وكالات الإعلان

يستدعى الجهد المتخصص توظيف مهارات متخصصة، وإن انطبق ذلك على شئ ما فإنه ينطبق إلى حد كبير على الجهد الترويجى، وهذا ما يدعو أغلب الشركات إلى استخدام وكالات الإعلان لتوفيرالمهارات المتخصصة التى قد لاتتوافر بين مواردها البشرية.

ومن الطبيعى أن تلجأ الشركة عند التسويق دولياً إلى الاستعانة بنفس وكالات الإعلان التى تستأجرها للاسهام فى جهود الترويج المحلى ، على أن ذلك لا يكون دائما. موفقا لأنه ليس من الضرورى أن تكون تلك الوكالات على مستوى الكفاءة والدراية المطلوبين للترويج الدولى.

ومع هذا فقد تقوم هذه الوكالات بالإتفاق مع وكالات أخرى يمتد نشاطها إلى النطاق الدولى لتعاونها فى أداء ما يوكل إليها من أعمال، أو قد تقم بإنشاء قسم مستقل بها لتولى شئون الترويج الدولى، وقد تنشئ فروعاً له بالخارج لنفس الغرض.

بالإضافة إلى ذلك فهناك وكالات تتخصص بالكامل فى أنشطة الترويج الدولى، على أن السوق المصرية تفتقر إلى مثل هذه الوكالات، وإن كان من المتوقع التطور إليها مع نمو حجم الصادرات المصرية بمرور الوقت. واستخدام هذه الوكالات حتى ولو لم تكن مصرية يحقق مزايا متعددة:

١- الاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التى عادة ماتتوافر لديها سواء من الناحية الفنية أو من الناحية الإدارية ومن ناحية المساعدة فى توفير البيانات اللازمة للاختيار بين بدائل الترويج فى أى مرحلة من مراحل إتخاذ القرارات.

٢- عادة ماتعون هذه الوكالات فى تحقيق الاتصال بالموزعين فى الأسواق الخارجية.

٣- يمكن ضمان المركزية والاتساق فى خطة ترويجية موحدة ومتكاملة على مستوى عالمى.

٤- تتحقق بعض الوفورات نتيجة لاستخدام أجزاء كبيرة من الحملة فى أسواق متعددة.

وهناك بالطبع البديل الثالث وهو استخدام وكالة إعلان أجنبية محلية فى السوق الخارجية المستهدفة، غير أن ذلك البديل يتضمن بالطبع افتراض تحمل الشركة المصدرة لأعباء كبيرة للتنسيق وللمتابعة والرقابة.

ملحق رقم ١- أنماط وسيلة الإعلان فى دول العالم

من المتوقع أن يسترشد مخطط الترويج دولياً عند اختياره للوسيلة أو القناة التى سيروج من خلالها بالنمط السائد فى السوق الأجنبية التى ينوى الترويج فيها، ولذلك نورد فيما يلى جدولاً يبين انماط وسيلة الإعلان المستخدم فى مجموعة كبيرة من بلدان العالم، وفيه نلاحظ التفاوت الكبير من بلد لآخر، وهو مايجب أن يأخذه مخطط الترويج فى حسبانه.

جدول (٢/١٧)

أنماط وسيلة الإعلان فى دول العالم

(مقدرة حسب حجم الإنفاق فى كل وسيلة)

الدولة	الجرائد	المجلات	التليفزيون	الراديو	البريد المباشر	الملصقات	السينما
	٪	٪	٪	٪	٪	٪	٪
أمريكا	٢٩	١٥	١٤	٦	١٦	٢	–
كندا	٣٧	٩	٩	٩	١٩	٦	–
النمسا	(معا	: ٤٨)	٧	١١	–	١٦	٢٠
بلجيكا	٢٨	١٧	–	٢	١٦	٩	٤
الدانمرك	٤٤	١٤	–	–	٢٢	٣	٣
فنلندا	٣٤	٥٥	٢	–	١٠	٤	١
فرنسا	معا	: ٣٥)	–	٦	١٣	٨	٥
ألمانيا الغربية	٥١	٢٥	٩	٢	–	٤	–
اليونان	٤٨	٦	–	١٣	–	–	١٠
إيرلندا	٧١	٢٥	–	٤	–	٥	٣
هولندا	٣٨	٦١	–	١	٢٣	٥	١
النرويج	معا	: ٦١)	–	–	١٣	٥	٣
البرتغال	معا	: ٤٠)	١٠	٢٠	–	٢٥	٣
أسبانيا	معا	: ٣٠)	٢	٣٢	–	٥	١١
السويد	٤٣	١٩	–	–	٢٣	١	٢
سويسرا	معا	: ٤٥)	–	–	١٠	١٥	٣
انجلترا	٢٩	٢٠	١٩	–	٩	٧	١

تابع جدول (١٧/٢)

أنماط وسيلة الإعلان فى دول العالم

(مقدرة حسب حجم الإنفاق فى كل وسيلة (تابع)

الدولة	الجرائد	المجلات	التليفزيون	الراديو	البريد المباشر	الملصقات	السينما
	٪	٪	٪	٪	٪	٪	٪
الأرجنتين	٣٤	١١	١١	٢١	–	١٠	٣
البرازيل	٣٣	١٢	٩	١٤	٢١	٨	–
شيلى	٣٤	٥	–	٣٠	–	١٢	٨
كولومبيا	معا	٣٥	٩	٢٦	–	١٧	٤
بيرو	٣٢	٣	٢٨	١٨	٢	٥	٤
إيران	١٧	٧	٦٠	١١	–	٤	–
إسرائيل	٤٨	٦	–	٦	١٢	٨	٨
لبنان	٣١	٢٠	١٣	–	٥	٧	١٢
جنوب أفريقيا	٧٠	٢٠	–	١١	–	–	–
تركيا	٣٨	٦	–	٤	٢٣	٢١	–
استراليا	٥١	١٢	١٣	١٠	٣	٨	٣
اليابان	٤٠	٦	٢٦	٥	٥	٩	٢

Source: J.M.H ess and P. R. Coteora, op. cit, p.541

ملحق رقم ٢ – أنماط وسيلة الاعلان فى مصر

جدول ٣/١٧ – وسائل الاعلان المستخدمة فى السوق المصرية مع مقارنة لأهميتها النسبية (١)

الوسائل	عدد الشركات التى تستخدم الوسيلة				عدد النقط ×	الترتيب
	دائما	أحيانا	فى القليل	لا		
الجرائد اليومية	٢٧	١٣	١	–	١٤٩	١
الجرائد السبوعية	٨	١٢	٥	١٦	٩٤	٧
المجلات الأسبوعية	٨	١٨	٧	٨	١٠٨	٣
المجلات المتخصصة	٨	١٦	١٠	٧	١٠٧	٤
الإذاعة	٦	٤	٦	٢٥	٧٣	١٢
السينما	١٣	٥	٧	١٦	٩٧	٦
التليفزيون	١٣	٦	٧	١٥	٩٩	٥
البريد	١	٥	٩	٢٦	٦٣	١٤
الكتالوجات	١٦	١١	١	١٣	١١٢	٢
العينات المجانية	٧	٤	٩	٢١	٨٩	٩مكرر
إعلانات مضيئة	٧	٥	٧	٢٢	٧٩	٩مكرر
المنشورات	٥	٨	٣	٢٥	٧٥	١١
الكتيبات	٩	١٢	٧	١١	٨٧	٨
ملصقات حائطية	٥	٦	٤	٢٦	٧٢	١٣

(×) دائما = ٤ نقطة.
أحيانا = ٣نقطة.
فى القليل = نقطتان.
لا =نقطة .

(١) المصدر: دراسة ميدانية قام بها محمود بازرعة (الاعلان فى الجمهورية العربية المتحدة) دار النهضة العربية، ١٩٧١،ص ,١٠٨

الفصل الثامن عشر
سياسات التوزيع

مقدمة:

يوجب الانفصال الجغرافى والزمنى والتمويلى و الوظيفى بين المنتج والمستهلك أن تنشأ بين الطرفين مؤسسات وهيئات وشركات وظيفتها تحقيق الربط بين الطرفين وملء الفجوة القائمة بينهما، ويقوم نظام أو هيكل التوزيع بدور أساسى فى هذا الشأن، حيث يتعين أن تمر من خلاله كل السلع، إنتاجية كانت أو استهلاكية، سواء كنا فى مجتمع رأسمالى أو اشتراكى، متقدم أو متخلف، ولاتقتصر أبعاد عملية (المرور) هذه على المناولة والتوزيع الماديين للسلع فقط وإنما تمتد أيضاً لتشمل انتقال الملكية، وكذا مفاوضات البيع والشراء بين الوسطاء والمنتجين والمستهلكين.

من المحتم أن يكون هناك نوع من التداخل بين محتويات هذا الفصل وبين محتويات الفصل الثانى عشر والذى ناقش الترتيبات التنظيمية البديلة للتسويق الدولى على أننا سنحاول قدر استطاعتنا تجنب هذا التداخل بالتركيز هنا بصفة أساسية على العلاقة بين الشركة التى تقوم بالتسويق الدولى وبين الوسطاء الذين يتحملون مسئوليات بيع ومناولة السلع محل التبادل على المستوى الدولى. ومن جهة أخرى فإن هناك أيضاً درجة من التداخل بين محتويات هذا الفصل ومحتويات الفصل العشرين، وسوف نحاول التغلب على ذلك بقصر الحديث فى التوزيع والنقل الماديين بقدر الإمكان على الفصل العشرين.

بدائل هيكل التوزيع:

إن المعرفة الدقيقة بقنوات التوزيع على المستوى المحلى هى نقطة البداية عند التعرف على قنوات التوزيع على المستوى الدولى، وذلك بسبب التشابه بين الاثنين فى جوهر الوظيفة، حيث هناك بصفة عامة عدد محدود من البدائل المنطقية الممكنة

لتوزيع أى سلعة من السلع ولعل الطبيعة الفريدة لهيكل التوزيع دولياً لا تنشأ من الاختلاف الوظيفى بقدر ماتنشأ من تنوع المتغيرات السوقية وتشابكهاوتعددها فى حالة التسويق الدولى:-

يمكن حصر أهم العوامل المؤثرة فى قرار الشركة بخصوص اختيار هيكل التوزيع المناسب للتسويق الدولى.

١- توافر أنواع الوسطاء المختلفة.

٢- تكاليف استخدام كل نوع.

٣- الوظائف التى يؤدونها وفاعليتهم فى أدائها.

٤- درجة السيطرة التى يرغب المنتج فى ممارستها على عملية التوزيع، وإمكانية تحقيقها.

والمعرفة بالبدائل الهيكلية هى التى ستمكن الشركة من أن تختار من بين الوسطاء المتاحين أولئك الذين يحققون الوضع الأمثل بالنسبة للوظائف المؤداة والتكاليف المدفوعة والسيطرة والرقابة الممارستين. وقد تلزم الشركة باتباع نمط معين فى التوزيع، كما أن الاختلاف بين الأسواق أيضاً قد يوجب استخدام طرق مختلفة فى المواقع المختلفة.

ويوضح شكل ١/١٨ أدناه البدائل الأساسية فى هيكل التوزيع، حيث تبين الأسهم الأطراف التى يمكن للمنتج ولكل الموزعين أن يبيع لها، فنلاحظ على سبيل المثال إن هناك بديلاً للتوزيع يتمثل فى أن يبيع المنتج السلعة إلى المصدر الذى يبيعها بدوره إلى تاجر جملة أجنبى ومنه إلى تاجر تجزئة ومنه إلى المستهلك وغير ذلك من البدائل الكثيرة كما هو واضح فى شكل ١/١٨ .

ولانود أن يتصور القارئ أن بدائل التوزيع فى التسويق الدولى محددة وواضحة وقاطعة، فذلك التصور يكون، خاطئاً تماماً، فإن الاستثناء- وليس القاعدة-

هو أن نجد شركة معينة تتخصص فى أداء وظيفة أو دور واحد من الأدوار المبينة فى شكل ١/١٨، أما القاعدة في أن يلعب الوسيط أكثر من دور فى نفس الوقت. بحيث لايمكن تحديد وظيفته إلا فيما يتعلق بشركة ما، حيث انه سيؤدى فى الغالب وظائف أخرى بالنسبة لشركات أخرى- فقد يعمل أحد الوسطاء فى مجالس الإستيراد والتصدير معا؛ ويلعب دور الوكيل والتاجر ويمتلك مكاتب فى دولته وفى الدول الأجنبية أيضاً، ويقدم الخدمات التمويلية، وكذلك يقوم بتسهيلات الشحن والنقل، وفى هذه الحالة لايمكن بأى حال أن نبوبه تحت اى من الأنواع المبينة فى شكل ١/١٨ بشكل قاطع:

شكل (١٨/ / ١) بدائل قنوات التوزيع فى التسويق الدولى

International channel of distripution alternatives

home contry

foreign contry

Domestic groducer or. marteter sells to or through

open oistribution viadomestic wholesale midolemen

exporter

importer

foreign agent. or merc mant wholesalers

foreign retailer

foreign consumer

the foreign marketer or producer sells to or through

comunation export managed

وكى مانستطيع تبيين خصائص كل نوع من الوسطاء يحسن أن نفرق بينهم من حيث كونهم وكلاء أو تجار، بمعنى كونهم يعملون لحساب شركة أخرى أو يعملون لحسابهم الخاص، وأن نفرق بينهم أيضاً من حيث كونهم محليين أو أجانب. وهذا ماسوف نفعله فى الفقرات التالية:

أولا - الوسطاء المحليون

يقع هؤلاء الوسطاء فى دولة المصدر، ويقدمون خدماتهم من القاعدة المحلية وعلى الرغم من قرب هؤلاء الوسطاءمن المنتج المصدر ممايسهل الاتصالات والمتابعة بين الطرفين، فان هناك درجة من العزلة عن الأسواق الخارجية بالنسبة لهؤلاء الوسطاء المحليين ، مما يضعف من مستوى عملهم بها وإمكانهم توفير المعلومات عنها وقدرتهم على توفير التمثيل المقيم فيها، وذلك إذا قورنوا بالوسطاء الأجانب وسوف نتحدث فيما يلى بإيجازعن النوعين الأساسين للوسطاء المحليين: الوكلاء والتجار

١- الوكلاء

يعد مدير التصدير المشترك أهم أنواع الوكلاء المحليين على الإطلاق، خاصة بالنسبة للشركات التى تقوم بالتصدير على نطاق ضيق، ويلعب مدير التصدير المشترك (الذى قديكون فرداً واحداً أو شركة كبيرة) دور وكيل البيع الخارجي بالنسبة لعدد من الشركات المصدرة. كما أنه يحل محل أقسام التصدير بهذه الشركات وهو يتقاضى أتعابه فى شكل عمولة وربما فى شكل أجر محدد، وقد يتخصص فى سلعة معينة أو مجموعة متشابهة من السلع وقد يتعامل فى مجموعة واسعة من السلع وقد يتخصص فى سوق معينة وقد ينتشر نشاطه ليشمل أسواق وربما قارات متفرقة. ولقد سبقت مناقشة هذا البديل تفصيلاً فى موضع آخر(١).

وهناك غير ذلك أنواع أقل أهمية من الوكلاء، مثل الوكيل المتخصص فى العمليات التبادلية الصعبة كتلك التى تشتمل على سلع يفرض عليها الحظر فى كثيرمن الدول كالأسلحة والذخائر، وتلك التى تتضمن تحايلاً على القيود المفروضة على العملات الأجنبية فى بعض الدول، وقد يكون لفظ (المهرب) أقرب إلى تصوير طبيعة نشاط مثل هذا الوكيل من لفظ (الوكيل).

---

(١) راجع الفصل الثانى عشر لمناقشة تفصيلية لطبيعة وظيفة مدير التصدير المشترك كبديل تنظيمى فى التسويق الدولى.

٢- التجار

يقوم الوسطاء التجار بعدد متنوع من ظائف الإتجار بالجملة كلها الشراء لحساب نفسه والبيع فى الدول الأجنبية، وعلى ذلك فهو يتحمل الجزء الأكبر من مخاطر التسويق، ولما كان هذا التاجر يهتم أساساً بالربح الذى يحققه من التعامل فى السلع المختلفة، فلا يمكن الإعتماد عليه فى التمثيل المستمر لصالح منتج معين، فإنه فى الواقع يبحث عن البضائع التى تحقق له أكبر ربح ومن أى مصدر دون دون إخلاص لعلامة أو أخرى.

ويمكن توضيح خصائص الأنواع المختلفة للوسطاء المحليين فى جدول ١/١٨ أدناه[١]. وفيه نجد بياناً مقارناً بالوظائف والأنشطة التى يقوم بها كل نوع، ولسنا فى حاجة إلى تأكيد أن هذا التقسيم هو تقسيم وظيفى وليس مؤسسياً هذا من جهة، ومن جهة أخرى فانه أيضاً تقريبى فى تحديد الخصائص والأنشطة المؤداة، وليس أكثر من ذلك.

(1) Sour: Hess and Coteora, op. cit. p541

جدول ١٨ / ١ خصائص الوسطاء المحليين الذين يقدمون خدماتهم فى مجال التسويق الدولى

نوع الوسيط / الخاصية	انتقال الملكية	انتقال الحيازة	استمرار العلاقة	نصيبه فى المبيعات	مدى السيطرة بواسطة المنتج	سلطة التسعير	تمثيل المشترى و/او البائع
الوكلاء							
مديرالتصدير المشترك	لا	نعم	نعم	كل	معقول	استشارية	البائع
وكيل التصدير التابع للمنتج	لا	نعم	نعم	كل	معقول	استشارية	البائع
السمسار	لا	لا	لا	اى جزء	معدوم	نعم فى م السوق	المشترى
مكاتب الشراء بالعمولة	لا	نعم	نعم	محدود	معدوم	نعم (للشراء)	المشترى
الشركات الأخرى	لا	نعم	نعم	كل	جيد	استشارية	البائع
التاجر الوسيط فقط	لا	لا	لا	محدود	معدوم	بعض	كلاهما
التجار							
تاجر التصدير	نعم	نعم	لا	اى جزء	معدوم	نعم	نفسه
المصدر بالشغلة	نعم	لا	نعم	محدود	معدوم	نعم	نفسه
المشترون للتصدير	نعم	نعم	لا	محدود	معدوم	نعم	نفسه

تابع جدول ١٨ / ١ خصائص الوسطاء المحليين الذين يقدمون خدماتهم فى مجال التسويق الدولى

عدد الموكلين أو المنتجين	ترتيب الشحن	نوع السلع	اتساع التشكيلة	التعامل فى سلع متنافسة	مدى الجهد الترويجى والبيعى	تقديم الائتمان للموكل	توفيرالمعلومات عن السوق
قليل/كثير	نعم	صناعية وأساسية	واسعة	لا	جيد	أحياناً	معقول
قليل/كثير	نعم	السلع الأساسية	السلع	لا	جيد	أحياناً	معقول
محدود	لا	والنمطية عموما	النمطية	نعم	مرة واحدة	نادراً	عن السعر وظروف السوق
محدود	نعم	مكملة لتشكيلة السلع	سلع استهلاكية	نعم يستخدم مصادر عدة	لاينطبق	نادراً	للوكل وليس للمنتج
قليل	نعم	التى تبيعها	ضيقة	لا	جيد	نادراً	جيد
م فى العملية	لا	أى سلعة	أى سلعة	نعم	معدوم	لا	لا
مصادركثيرة	نعم	متنوع	واسعة	نعم	معدوم	أحياناً	معدوم
مصادر كثيرة	نعم	ضخمة ومواد خام	واسعة	نعم	معدوم	نادراً	معدوم
مصادركثيرة	نعم	ضخمة ومواد خام	واسعة	نعم	معدوم	نادراً	معدوم

ثانيا الوسطاء فى الأسواق الأجنبية

قد يفضل المنتج، بسبب ضعف السيطرة على الوسطاء المحليين وعلى عملياتهم الخارجية وعدم ثقته فى انهم خير محقق لمصالحه، قد يفضل التعامل مع وسطاء فى الدولة العميلة، فهو يضمن بهذا على الأقل قناة اقصر لمنتجاته واتصالاً مباشراً بوسطاء على اتصال مستمر بالسوق.وطبيعى أن ذلك يؤدى إلى خلق مشكلات متعددة بخصوص اللغة والتوزيع المادى والسلع والاتصالات والتمويل.

وقد يكون الوسيط الأجنبى وكيلاً أو تاجراً، وقد تتفاوت درجات ارتباطهم بالشركة المصدرة، بل وقد يكون التعامل معهم مؤقتاً.

١- الوكلاء

يعمل الوكلاء فى السوق الأجنبية تحت أسماء عديدة، إلا أنهم جميعاً لا تنتقل ملكية البضاعة إليهم، ولما كانت الأسماء المطلقة على أنواع الوكلاء المختلفين غير متعارف عليهم عموماً ولاتصف النشاط بوضوح، فيحسن أن ندرس الوظائف والأنشطة التى يمارسها كل نوع بعناية قبل أن نقرر استخدامه هذا. وهناك تشابه كبير بين الوظائف التى يؤديها الوكلاء الأجانب وتلك التى يؤديها الوكلاء المحليون، ويوضح جدول ٢/١٨ هذه الوظائف فى شكل مختصر، فى حين نعطى أدناه بعض المعلومات الإضافية التى لم يتيسر بيانها فى الجدول.

تتزايد بمرور الوقت أهمية الدور الذى يلعبه المولون Factors كوسطاء دوليين نتيجة لأهمية وتعقد نشاط الائتمان على المستوى الدولى، وصحيح أن عدد هؤلاء السماسرة المولين قليل فى أغلب بلاد العالم، إلا أنهم مسئولون عن جزء كبير من حجم التبادل التجارى، وذلك بسبب الطبيعة النمطية للمنتجات، والسلع الأساسية التى يتعاملون فيها.

جدول ٢/١٨ خصائص الوسطاء فى الدول الأجنبية

نوع الوسيط / الخاصية	انتقال الملكية	حيازة البضائع	استمرار العلاقة	نصيبه من المبيعات	مدى سيطرة المنتج	سلطة التسعير
الوكلاء						
السماسرة	لا	لا	لا	محدود	منخفض	معدوم
الممثلون	لا	لا	أحيانا	محدود	منخفض	معدوم
ممثلو المنتج	لا	نادراً	غالبا	كل أو جزء من منطقة	معقول	معدوم
المستوردبالعمولة	لا	نادراً	مع المشترى وليس البائع	لاينطبق	معدوم	معدوم
الكومبرادور	لا	نعم	نعم	كل فى منطقة واحدة	معقول	معدوم
البعثات البيعية	لا	لا	لا	محدود	عالى	معدوم
التجار						
الموزع	نعم	نعم	نعم	كل فى بلاد معينة	عالى	جزئى
المستورد بالشغلة	نعم	نعم	لا	محدود	منخفض	كامل
تاجر التجزئة	نعم	نعم	عادة لا	محدودالغاية	معدوم	كامل

تابع جدول ٢/١٨ خصائص الوسطاء فى الدول الأجنبية

تمثيل البائع و/او المشترى	عدد الموكلين أو المنتجين	ترتيب الشحن	نوع السلع	اتساع التشكيلة	التعامل فى سلع متنافسة	مدى الجهد الترويجى والبيعى	تقديم الائتمان للموكل أو المنتج	توفير المعلومات عن السوق
أيهما	كبير	لا	السلع الأساسية والغذائية	واسعة	نعم	معدوم	لا	معدوم
أيهما	كبير	لا	السلع الأساسية والغذائية	واسعة	نعم	معدوم	نعم	معقول
البائع	محدود	لا	سلع صناعية	متكاملة	لا	معقول	لا	جيد
المشترى	كبير	لا	كل أنواع السلع الصناعية	واسعة	نعم	معدوم	لا	جيد
البائع	محدود	لا	سلع صناعية	متنوعة	لا	معقول	أحياناً	جيد
البائع	محدود فى الوقت الواحد	لا	سلع صناعية	كما يوكل إليها بواسطة الموكل	لا	عالى	لا	معقول
البائع	محدود	لا	لا	ضيقة/واسعة	لا	معقول	أحياناً	معقول
نفسه	كبير	لا	لا	ضيقة/واسعة	نعم	معدوم	لا	معدوم
نفسه	كبير	لا	لا	ضيقة/واسعة	نعم	عادة معدوم	لا	معدوم

أما ممثلو المنتج الأجنبى فتطلق عليهم أسماء عديدة من بينها «وكيل البيع» و«الوكيل الوحيد و «الوكيل بالعمولة» وهم يقدمون بصفة عامة خدمة إجراء المفاوضات، وقلما يقومون بأية خدمات فى مجال الإئتمان أو توفير المعلومات كذلك نادراً ما يسهمون فى عملية الإنتقال المادى للبضائع.

والكومبرادور Comprador نوع خاص من الوكلاء يستحق ان نذكوه هنا بسبب الدور الهام الذى يلعبه فى بلدان الشرق الأقصى، وهو يقوم بتمثيل التاجر الأجنبى فى عملياته بإحداى بلدان الشرق الأقصى، واستخدام الكومبرادور راجع إلى معرفته الوثيقة بعادات ولغات البلاد المستوردة.

٢- التجار:

تنتقل إليهم ملكية البضاعة، وعادة حيازتها أيضاً، ويوجد أنواع أساسية من التجار فى الأسواق المختلفة على أنه يمكن تبويبهم فى ثلاثة أنواع مختلفة : الموزع، مستورد بالشغلة، تاجر التجزئة، ولا تختلف وظائفهم كثيراً عن وظائف الأنواع المقابلة فى السوق المحلية، كما أن مزايا وعيوب استخدامهم تشبه تلك المرتبطة بأمثالهم فى السوق المحلية أيضاً، ويقدم التجار منفعة مكانية ومنفعة زمنية بحكم شرائهم واحتفاظهم بالبضائع فى المواقع المناسبة للعميل، وهم أيضاً يوفرون الائتمان، ويتحملون مخاطر تقلبات الأسعار ويقدمون درجات متفاوتة من الخدمات البيعية، ويقومون بتحديد أسعار بيعهم بحرية ولا يرتبطون بمنتج معين يشترون منه، فهم يبحثون عن فرص الربح أينما كانت، وبالتالى لا ينصح بالمبالغة فى الاعتماد عليهم لترويج وبيع سلعة ما بحماس كبير وإخلاص مستمر.

وأول أنواع التجار هو الموزع الذى عادة ما يكون به احتكار حقوق بيع السلعة فى بلد معينة ويعمل فى تعاون وثيق مع المنتج، وهو يعتمد اعتماداً كبيراً على الشركات المتعاقد معها، ولذا ما يكون للعلاقة بين الطرفين صفة الاستمرار لأجل طويل، ومن

أهم مزايا التعامل مع الموزعين أن الشركة المصدرة تتمكن من المراقبة الفعالة للأسعار وجهود الترويج والمخزون والخدمات وغير ذلك من وظائف الموزع، وطالما أن السلعة تحقق ربحاً للموزع فيمكن الاعتماد عليه في أنه سيؤدى المطلوب منه على أحسن وجه. هذا ومما يذكر أن بعض الموزعين يمتلكون ويديرون عمليات تجزئة وجملة لحسابهم، وبعضهم يبيع مباشرة لتجار التجزئة فى حين يستخدم البعض الآخر وكلاء أو تجار جملة مستقلين كحلقة تصلهم بتاجر التجزئة.

أما المستورد بالشغلة أو كما يسمى أحياناً «بيت الإستيراد» أو «تاجر الإستيراد» فهو يشترى البضائع مباشرة من المنتج ويبيعها لتجار الجملة والتجزئة والشركات الصناعية، والإختلاف الأساسى بينه وبين الموزع هو أن الأول لايتمتع بحقوق احتكار البيع فى منطقة معينة كما أن المنتج لايرتبط معه بعلاقة مستمرة.

ثالثاً- الوكالات التسهيلية:

تتطلب عملية بيع وتسليم البضائع استخدام عدد متنوع من الوسطاء الذين لا ينتمون من الناحية الفنية إلى قناة التوزيع، على أنهم رغم ذلك يلعبون دوراً بالغ الأهمية فى تسهيل أداء الوظائف التسويقية، وذلك بأدائهم لخدمات متنوعة لتسهيل حركة وضمان حماية تدفق السلع فى طريقها بين المنتج والمستهلك، ومن بين الخدمات التى يؤديها هؤلاء الوسطاء تسهيل الاتصالات والخدمات الادارية والتمويل والتأمين والتوزيع المادى.

تصميم هيكل التوزيع:

لقد أوضحنا أعلاه الأبعاد المختلفة لسياسة التوزيع من حيث نوع الوسيط الذى تقرر الشركة استخدامه، حيث استعرضنا البدائل المختلفة وخصائص كل بديل، ولاشك أن السياسة التى ستتبعها الشركة تكون تابعة من ظروفها وظروف السوق وعدد آخر من العوامل الهامة، على أنه يمكن لنا أن نعالج الموضوع فى إطار متكامل عن طريق

مناقشة الأسلوب العلمى فى تصميم هيكل التوزيع على المستوى الدولى، وفى ذلك بالتأكيد عرض شامل لأبعاد سياسة التوزيع بالشكل الذى يتلاءم ومشكلة التوزيع كعنصر فى المزيج التسويقى أو كركن من أركان استراتيجية التسويق.

فبعد أن تقرر السياسة العامة للتوزيع بخصوص نوع الوسطاء الذين ستستخدمهم الشركة، بمعنى تقرير ما إذا كانوا وكلاء أو تجار، أو كلاهما، وإذا كانوا وكلاء أو تجار فأى نوع من الوكلاء والتجار، بعد ذلك يصبح السؤال هو تحديد المعيار الذى سيتم فى ضوئه اختيار الوسطاء المعينين الذين سنتعامل معهم من النوع الذى قررناه. يلى ذلك جمع البيانات عن الوسطاء، ثم فى النهاية وضع وتنفيذ برنامج اتصال وترويج موجه إلى الوسطاء، لخلق المحافظة على استمرار العلاقة معهم، ولضمان التغذية الخلفية للمعلومات منهم ومن السوق حتى تمكن متابعة تحقق التوازن بين ما هو مطلوب وما هو محقق فى هيكل التوزيع.

ولا يجب أن يبدأ البحث عن الوسطاء المحتملين مالم تتم أولاً دراسة السوق التى ننوى البيع فيها، ومالم يحدد أولاً المعيار الذى سنختارهم على أساسه فالمشكلة الرئيسية هنا هى اكتشاف الوسطاء الذين يمكن استخدامهم لتوزيع البضاعة والحصول على المعلومات التى ستساعد فى المفاضلة والاختيار بينهم . ويجب هنا أن تعد قائمة بالوسطاء الذين يمكن التعامل معهم كنقطة بداية فى عملية الاختيار، وهناك مصادر متعددة لتوفير البيانات اللازمة لأعداد مثل هذه القائمة نذكر منها وزارة الاقتصاد ومؤسسة التجارة والهيئات الحكومية المختلفة والتى تشرف على قطاع التصدير والاستيراد والغرفة التجارية والمطبوعات المحتلفة التى تأخذ شكل الدليل للتجارة الخارجية والقنصليات الأجنبية الممثلة للدول التى نسعى للتسويق فيها، والمكاتب الاستشارية المتخصصة والوسطاء أنفسهم وشركات الشحن والبنوك.

بفرض أننا انتهينا من إعداد تلك القائمة، يجب عملية تقييم لكل الوسطاء بهدف اختيار أفضلهم وفى ذلك نسترشد بعدد من العوامل الهامة:

١- القدارت :

يجب أن تتوافر لدى الوسيط المعرفة الكاملة بالسوق، وجهاز رجال البيع اللازم لبيع السلع التى ننوى تسويقها، الأمر الذى يتطلب إنشاء مكاتب بيع فى نقطة معينة من السوق، والذى قد يتطلب أيضاً فنيين متخصصين للقيام بارشاد العميل، وبصيانه المنتج بعد بيعه، وبالتخزين السليم للمنتج إذا لزم خفظه بشروط وفى ظل ظروف معينة.

٢- الشخصية:

تلك اعتبار هام فى الاختيار، حيث لا جدوى من توافر للقدرة على أداء العمل، ولا فائدة من سلامة وقوة المركز التجارى للوسيط.....الخ مالم يكن هذا الوسيط يراعى أصول العمل التجارى من حيث عدم تقييد تصريف سلعة معينة لحساب سلعة اخرى أو عدم قبول عمولتين من طرفين متعارضى المصلحة أو عدم المضاربة على سلع المنتج وعلى حسابه أو عدم التحيز فى توزيع الاتفاق الترويجى.

٣- المركز المالى:

للمركز الخاص بالوسيط أهمية كبيرة فى مدى تمكنه من أداء وظيفته، خاصة إذا كان من المتوقع من الوسيط أن يشترى البضاعة وكان ثمن الوحدة عالياً وكان من المعتاد الاحتفاظ بالبضاعة بكميات كبيرة نسبياً فى مخازن الوسيط. وبالتالى فيجب الاهتمام بقييم المركز المالى للوسيط - للتأكد من متانته، خاصة أن مخاطر توقفه عن الدفع أيضا تؤثر تأثيراً كبيراً فى موقف المنتج. ولا يقتصر التقييم على التأكد من توافر أموال كافية لدى الوسيط فى أحوال التجارة العادية، وإنما أيضاً يمتد ليشمل التأكد من قدرته على مواجهة أى ظروف صعبة فى أوقات الكساد أو الأزمات المالية.

٤- السمعة:

فهذا الاعتبار الشخصى له دور كبير فى التسويق الدولى لا يقل أهمية عن دوره فى التسويق غير الدولى، والمطلوب هنا هو التأكد من السمعة الطيبة للوسيط فى الأوساط التجارية، ويسترشد هنا أيضا بخبرتنا وخبرة الآخرين السابقة معه.

٥- التشكلية التى يتعامل فيها:

والمقصود هنا أن ندرس نوع السلع التى يتعامل فيها الوسيط فى الوقت الحالى، فلا يفضل مثلاً اختيار وسيط يقوم بالفعل بتوزيع سلعة منافسة، كما لا يفضل اختيار وسيط يتعامل بالفعل فى تشكلية أوسع من اللازم، حيث لن يتيسر له بالضروة إعطاء الإهتمام الكافى للسلعة التى نبيعها . وفى بعض الأحيان يتخصص الوسيط فى مجموعة محدودة من السلع المتشابهة أو المتكاملة، ومثل هؤلاء الوسطاء يكونون أفضل إذا كانت السلعة التى نبغى تسويقها يمكن ضمها منطقياً إلى تشكيلاتهم.

٦- السياسة البيعية:

ونقصد هنا السياسة البيعية بمعناها الضيق فتنصرف إلى فلسفة وأسلوب الوسيط فى البيع من حيث درجة التحفظ فى الترويج، ودرجة تطبيق الأساليب الحديثة وتفكير مديرى الشركة بخصوص المركز الأستراتيجى للعميل. والمفاهيم الحديثة للتسويق، ومدى استخدام الأعلان والطرق البيعية غير التقليدية. والمطلوب هنا هو أن تكون السياسة البيعية للوسيط تتمشى مع احتياجات الشركة المصدرة وسياستها.

٧- الجنسية:

حيث تؤثر جنسية الوسيط على مشكلة تمثيل المنتج فى السوق الخارجية من ثلاثة نواحى: الأولى هى ميول الوسيط تجاه المنتج، والثانية هى ميول السوق تجاه الوسيط، والثالثة هى ميول حكومة الدول الأجنبية تجاه المنتج والوسيط. وتأخذ هذه المسألة أهمية فائقة فى بعض الأحيان، وبالأخص فى الدول النامية حيث تلعب الاعتبارات السياسية دوراً مؤثراً فى التسويق الدولى بدرجة كبيرة.

٨- القدرة على تغطية السوق:

وذلك فرض بديهى فى أى وسيط نختاره، فلا فائدة من توافر كل الاعتبارات السابقة بالشكل الذى نوده مالم يكن الوسيط قادراً على تغطية السوق بالدرجة وبالفاعلية التى نرجوها.

٩- تكاليف استخدام الوسيط مقارنة بالعائد الصافى :

الهدف الأساسى من التسويق الدولى هو تحقيق عائد معين، ويتأثر هذا العائد بتكاليف استخدام الوسيط وهذه تختلف من وسيط إلى آخر، ومن نوع من الوسطاء إلى آخر، ويرتبط إختلافها إلى حد ما باختلاف كفاءة كل وسيط فى إنتاج إيراد المبيعات. وعلى ذلك فمن الطبيعى أن يجرى الاختيار فى ضوء التحليل المقارن لتكاليف وعائد استخدام كل وسيط.

١٠- العرف :

وصحيح أن العرف قد بدأت تقل فى تقرير هيكل التوزيع المناسب، إلا أنه من الخطأ تجاهله تجاهلاً تاماً. وتجب ملاحظة أن هذا الاعتبار يتعلق أكثر باختيار نوع الوسيط منه باختيار واحد من الوسطاء المتاحين فى نوع معين

١١- الخدمات المقدمة:

من الجائز جداً-بل هذا هو الغالب - أن يختلف نوع واتساع دائرة الخدمات التى يقدمها الوسطاء ولو حملوا نفس الإسم الوظيفى، وبالتالى يجب التأكد من نوع الخدمات التى يقدمها الوسيط ومن أنها تتمشى مع ما تحتاجه الشركة المصدرة.

١٢- الرقابة :

يختلف الوسطاء من حيث تقبل كل منهم لممارسة الرقابة عليه من قبل الشركة المنتجة، وتختلف الشركات فى مدى الرقابة التى تريد ممارستها، وبالتالى يتعين أن

يكون هناك توافق وانسجام بين الدرجة التى ترغبها الشركة المصدرة والدرجة التى يقبلها الوسيط المحتمل.

طول قناة التوزيع

إن كنا قد أشرنا إلى هذا البعد ضمناً فيما أوردناه أعلاه بخصوص بدائل هيكل التوزيع وبخصوص تصميم هيكل التوزيع: فهو يستحق من معالجة مستقلة: وإن كانت مختصرة، فهذا البعد لسياسة التوزيع يؤثر تأثيراً بالغاً فى فاعلية جهود التسويق كلها

والمقصود بطول القناة عدد الحلقات فيها، فقد تتعدد هذه وقد تكون محدودة ولاشك أن السياسة الخاطئة هنا ستبطل مفعول كل الشروط والاحتياطات التى راعيناها فى اختيار الوسطاء، وبالتالى يتعين أن تكون السياسة المتبعة تحقق التوافق مع الاعتبارات التالية:

١- متانة المركز المالى للشركة المنتجة، فكلما كان هذا المركز متيناً كلما توافرت الحرية النسبية للشركة فى اختيار وتصميم هيكل التوزيع المناسب لها، كلما تمكنت إذا شاءت أن تختصر عددالحلقات.

٢- طبيعة السلعة، فحيث أن بعض السلع مثلاً قابل للتلف السريع فالأمر يستوجب فى هذه الظروف أن يقل عدد حلقات القناة كى نضمن وصول البضاعة إلى مستخدمها النهائى بالسرعة اللازمة لتلافى تعرضها للتلف، كما أن بعض السلع يبلغ من التعقيد الفنى جداً يرغب معه المنتج الأصلى فى أن يكون على اتصال وثيق بمستخدمها النهائى، وذلك يعنى تقليل عدد الحلقات فى قناة التوزيع.

٣- هيكل التوزيع القائم فى السوق، ويدخل فى ذلك العرف السائد فى توزيع السلعة، فقد يكون من الصعب الخروج على هذا النمط السائد فى التوزيع فإذا وجدت الشركة أن هذا الهيكل لايناسبها وعت واستعدت للصعوبات التى قد تواجهها فى محاولة الخروج على ماهو سائد.

٤- توزيع القوى فى هيكل التوزيع بالسوق، حيث من الجائز أن يكون لإحدى أو بعض حلقات التوزيع نوع من السيطرة على منافذ توزيع السلعة فى سوق معينة، وبالتالى يتحتم على الشركة- على الأقل فى المرحلة الأولى لدخول السوق- أن تستعين بهذه الحلقات حتى لو أدت إلى إطالة قناة التوزيع.

٥- هيكل وحدة المنافسة فى السوق، فكلما ازدادت حدة المنافسة فى السوق كلما احتاجت الشركة التى تغزوه لأول مرة إلى الاستفادة من كل منافذ التوزيع الممكنة، وعلى الرغم من أن الشركة قد ترغب أن تقترب أكثر من المستخدم النهائى للسلعة إلا أن ذلك قد يكون متعذراً بسبب حدة المنافسة بين البائعين، وبالتالى لايكون أمام الشركة إلا أن تحاول النفاذ إلى السوق النهائى من خلال المنافذ القائمة.

٦- التشتت الجغرافى للعملاء المستفدين، إذ من البديهى أن مثل هذا التشتت يفرض أعباء إضافية فى التوزيع من حيث جمع المعلومات والنقل والتخزين وإنشاء مخازن فرعية والائتمان والتحقق من المراكز المالية للعملاء، وكل ذلك يزيد من احتمالات وجوب توزيع العبء، وقد يكون توزيع العبء رأسياً أو أفقياً ، فإذا كان رأسياً فمعنى ذلك إطالة قناة التوزيع.

٧- الخدمات التى يؤديها الوسطاء، فكلما زادت أهمية هذه الخدمات وارتفع وزنها كلما ترددت الشركة فى محاولة تخطيهم، أما إذا كان الوسيط لا يؤدى خدمات هامة، أو كان أداؤه لما يؤديه غير فعال، يكون لدى الشركة الحافز القوى للاستغناء عن خدمات الوسيط والاتصال بالحلقة التالية مباشرة. فمن المتوقع مثلاً أن يقوم تاجر الجملة بتحمل جزء من المخاطر فى عملية التوزيع، فإذا تجنب ذلك بأن أحجم عن طلب البضائع من المنتج حتى يطلبها منه عملاؤه، تكون النتيجة أن يفقد تاجر الجملة جزءاً من أهميته بالنسبة للمنتج، بل ويكون تواجده عاملاً معقداً لبرامج الإنتاج بسبب تقصيره (لفترة السبق) وعليه يميل المنتج إلى تخطيه.

٨- توفير المعلومات عن السوق، والمقصود هنا أن بعض الوسطاء قد يمثلون حاجزاً يمنع وصول المعلومات من السوق إلى المنتج سواء عن عمد أو غير عمد، والحل المنطقى هنا أن يبحث المنتج إمكانيات تخطى مثل هؤلاء الوسطاء.

٩- هوامش الربح التى يطلبها هؤلاء الوسطاء، وذلك بالتأكيد من أهم العوامل المؤثرة فى قرار المنتج باستخدام حلقة معينة من عدمه، وخاصة إذا ربط المنتج بين هذا الاعتبار وبين الخدمات التى يقدمها الوسيط، فإذا قدر المنتج أن ذلك الهامش مبالغاً فيه أو أنه لا يتناسب والجهد الذى يبذله الوسيط والمخاطر التى يتحملها، فإنه يميل إلى التفكير فى الإحجام عن الاستفادة بخدماته.

١٠- درجة المعرفة بالسوق من جانب المنتج، فكلما ضاق نطاق هذه المعرفة كلما احتاج المنتج إلى الاعتماد على وسطاء أكثر وبالتالى حلقات أطول فى قناة التوزيع والعكس بالعكس.

١١- القوانين والقرارات الحكومية التى تنظم قطاع التجارة فى السوق الأجنبية إذ قد تلزم هذه القوانين والقرارات المنتج أن يسلك فى التوزيع مسلكاً معيناً لا يكون له فيه الخيار، كأن تلزم الحكومة الجميع بأن يتم استيراد سلعة معينة من خلال شركة قطاع عام ندخل كوسيط بين المنتج وتاجر الجملة فى السوق الأجنبية، وفى هذه الحالة يكون طول القناة مفروضاً ولا خيار فيه.

وتجرنا هذه النقطة إلى التساؤل هو حقيقة هيكل القوى فى قنوات التوزيع والتساؤل حول ما إذا كان المنتج حقاً هو الذى يصمم قناة التوزيع من الألف إلى الياء، هذا ماسنبحثه فى الجزء التالى.

حرية المنتج فى تصميم هيكل التوزيع

لقد أثيرت الشكوك مؤخراً فى الكتابات التسويقية ونتائج الدراسات الميدانية حول صحة افتراض قيادة المنتج لقناة التوزيع، وهو الافتراض الذى يهمنا تقليدياً على

التسليم به، ولعل السبب الرئيسى فى إثارة هذه الشكوك هو النمو الهائل فى حجم ونفوذ أنواع معينة من منافذ التوزيع كبيوت السلسلة أو بيوت الخصم مما شجعها على محاولة الأخذ بزمام المبادرة فى توجيه وتشغيل هيكل التوزيع خاصة فى السلع الاستهلاكية الميسرة، وبالتالى لا يمكن فى هذه الأحوال القول بأن المنتج هو الذى يختار منافذ التوزيع لسلعته، لأن الواقع يشير بأن وحدات من هذه المنافذ هى التى تختار التعامل معه.

هذه من جهة، ومن جهة اخرى فإن الكثيرمن المنتجين لايود-وقد لايتمكن من - ان ينشغل بمشكلات توزيع السلعة حتى تصل إلى مستهلكها النهائى بمعنى أن كل اهتمامه ينصب على الحلقة الأول فى قناة التوزيع، فإذا تم بيع البضاعة إليها، تجنب المنتج مشكلات الإنشغال بمصير البضاعة بعد ذلك، والحلقات التالية فى قناة التوزيع التى تؤول إليه البضاعة فى مسارها نحو مستهلكها النهائى.

فإذا كان هذا المنطق مقبولاً، ترتب عليه أن هيكل التوزيع لايجرى تصميمه فى الواقع من قبل أى طرف، وإنما هو ينشأ تلقائياً وعشوائياً كنتيجة لجهود كل مستوى ابتداء من المنتج وحتى الحلقة الأخيرة فى القناة بخصوص محاولة تصريف السلعة إلى المستوى الذى يليه بصرف النظر عما يحدث للبضاعة بعد ذلك.

وإذا كان لنا افتراض سلامة هذا المنطق فمن المؤكد أنه ينطبق بالدرجة الأولى على صغار المنتجين قبل غيرهم، بسبب ضعف إمكانياتهم، وضعف مركزهم فى التفاوض وفى اختراق السوق. كذلك فإنه بالتأكيد ينطبق إلى حد كبير فى حالة الشركة التى تسعى إلى التصدير لأول مرة، أو التى غير ذات خبرة كبيرة بالتصدير أو التى تسعى لغزو سوق جديدة ولا تجد من اليسير التحرك فيها بحرية بسبب اعتبارات عديدة لا مجال هنا لتفصيلها، وهو الحال الذى ينطبق على الكثيرمن الشركات المصرية فى محاولتهاتسويق منتجاتها فى الأسواق الخارجية.

ومما يقيد من حرية المنتج الذى ينوى التصدير بخصوص تصميم هيكل التوزيع الذى يراه مناسبا؛ غرابة السوق الأجنبية عليه والقوانين والقرارات التى تصدرها الحكومات الأجنبية والتى عليه الإلتزام بها، وكذلك أنماط التوزيع السائدة فى بلد ما. وهذه النقطة الأخيرة على جانب كبير من الأهمية، فمما لاشك فيه أن المصدرعليه التقيد إلى حد كبير بأنماط التوزيع السائدة، وإن اختلف كثيراً أو قليلاً عن أنماط التوزيع السائدة فى بلده هو، وصحيح أن ذلك التقييد لحريته غير مطلق، ولايمكن أن يكون مطلقاً، إلا أنه بالتأكيد يمثل قوة كبيرة مؤثرة فى سياسة التوزيع التى ينتهجها.

وعلى ذلك يحسن دائماً أن تتعرف الشركة التى تنوى التصدير على أنماط التوزيع وهيكل التسويق السائدين فى البلاد الأخرى، ومدى رسوخ هذه الأنماط أو احتمالات تصدعها. وفيما يلى دراسة موجزة لأنماط التوزيع بصفة عامة ثم أنماط التوزيع على مستوى الجملة ومستوى التجزئة.

أنماط التوزيع[1]

أولا- الأنماط العامة

لاشك أن التعميم بخصوص انماط التوزيع الداخلية للبلدان المختلفة لايقل صعوبة عن التعميم بخصوص انمط سلوك الأفراد. صحيح أن الأفراد -كبشر- لهم خصائص وطبائع متشابهة، وصحيح أن تلك الخصائص والطبائع تؤثر فى اتجاه توحيد انماط السلوك، مع ذلك فإن الأنماط السلوكية للأفراد تختلف وتتباين أكثرمما تتشابه أو تتطابق. ونفس الشئ يسرى على قنوات التوزيع، فهناك اختلافات حادة بين مايجرى فى دولة وما يجرى فى أخرى، وما قد يكون طبيعياً ومعتاداً فى مصر قد يختلف تماماً عما هو سائد فى بلد أخرى.

---

(١) أغلب المعلومات الواردة فى هذا الجزء مستمدة من صديق محمد عفيفى (مترجم) ، دراسة مقارنة لتجارة الجملة فى مجموعة من البلدان المختلفة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة :١٩٧١.

ومايزيد فى صعوبة التعميم أيضاً أن الأنواع المختلفة للوسطاء والتى قد نوردها تفصيلاً فى المراجع الأكاديمية ونوضح الفروق فيما بينها، لاتجد لهامثيلاً دقيقاً فى الواقع، وذلك نتيجة لأن الوسيط الواحد يؤدى وظائف متباينة، وتقسيمنا الأكاديمى هو تقسيم وظيفى وليس تقسيماً مؤسسياً، أضف إلى هذا الصعوبة الناتجة من اختلاف المسميات من دولة لأخرى بمعنى ان (تاجر الجملة) أو (السمسار)أو (بيت الإستيرادوالتصدير) قد يؤدى وظائف مختلفة تماماً فى البلاد المختلفة رغم تطابق التسمية.

من الأهمية بمكان إذن أن تكون الشركة المصدرة على دراية كافية بأنماط التوزع التى ستواجهها في الأسواق الدولية حيث يمكن القول بأن كل الشركات المصدرة تقريباً تجد نفسها مضطرة لاستخدام بعض الوسطاء الموجودين في الأسواق الخارجية، ومن الخطأ أن نتجاهل النظر فى هذه المسألة مستندين إلى الحجة الزائفة والقائلة بأن كل نظم التوزيع متشابة في أساسياتها، فذلك وإن كان صحيحاً لاقيمة له من الناحية العملية. وفيما يلى نعرض لبعض أوجه الاختلاف العامة فى أنماط التوزيع.

١- نظرة المجتمع للمشتغلين بالتوزيع:

والمقصود هنا هو مدى احترام المجتمع للنشاط الخاص بالتوزيع، وبالتالى للقائمين به، وفى هذا نجد اختلافات كبيرة من بلد لآخر، حيث تميل المجتمعات المتخلفة إلى الإقلال من شأن التجارة والمشتغلين بها بصفة عامة، ولعل مرد ذلك إلى انشغال تلك المجتمعات بمشكلات الإنتاج، تكن فئاته المختلفة للتجارة والمشتغلين بها الكثير من الاحترام، لأن التجارة والتجار لهم الدورالأول فى تنمية الاقتصاد الإنجليزى منذ مئات السنين، هذا فى الوقت الذى نجد فيه بلداً كمصر يحرم على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجمع بين وظيفتهم وبين الاشتغال بالأعمال التجارية والصناعية وأى عمل آخر لايتفق وكرامة المهنة بالجامعة[١].

(١) المادة ٧٥ من القانون ١٨٤ لسنة١٩٥٨ فى تنظيم الجامعات

ونجد فى بعض دول افريقيا عموماً أن التجار ينظر إليهم باعتبارهم فئة تعيش على إنتاج غيرها، ولا تضيف إلى الناتج القومى شيئا، إلى الحد الذى يجعل أغلب الناس يحاولون تكسب معيشتهم من مهن أخرى غير التجارة، وإلى الحد الذى يترك فيه الاشتغال بالتجارة للأجانب، بل من الجائز أن نجد فى البلاد المتقدمة نوعاًمن الاستخفاف بالمشتغلين بالتجارة.

٢- خدمات الوسطاء:

هناك تفاوت كبير بين الخدمات التى يقدمها الوسطاء فى البلدان المختلفة، ففى مصر مثلاً نجد أن التوزيع يكاد يكون هو المهمة الوحيدة للوسطاء، وحتى خلق المنافع الزمنية والمكانية تعد أموراً فرعية بالنسبة للوسطاء فى تركيا، حيث نجد أن المستهلكين يبحثون عن حاجاتهم فى متاجر التجزئة، وهؤلاء يتسوقون باستمرار لدى تجار الجملة الذين يبحثون عمايحتاجونه فى شركة منتجة بعد أخرى، بمعنى أن تكوين قناة التوزيع يتم بطريقة عكسية.

هذا في حين نجد أن الوضع فى الهند مختلف تماماً، فعدد الوسطاء هناك هائل وبالتالى فالمنافسة بينهم شديدة، وهوامش ربحهم ضئيلة، وتسابقهم على كسب رضاء العميل حاداً، يؤدى كل ذلك إلى محاولة الوسطاء دائماً توسيع نطاق الخدمات التى يؤدونها فى سعيهم لاجتذاب العميل.

٣- اتساع التشكيلة:

مرة ثانية نجد تفاوتاً بالغاً فى اتساع التشكيلة التى يتعامل فيها الوسطاء من بلد لآخر ففى حين نجد تلك التشكيلة بغير حدود فى بعض الدول، نجدها بالغة الضيق فى بلد كمصر، وفى حين نجد التشكيلة تتسع مع كبر حجم المنشأة فى الولايات المتحدة نجد العلاقات عكسية فى بلاد أخرى

بل إن بعض البلاد تضع قيوداً على اتساع تشكيلة السلع التى يمكن للوسيط أن يتعامل فيها، فالنرويج مثلاً تحدد قيوداً كثيرة على التراخيص التى تعطيها للوسطاء ولسلطات الحكم المحلى فى إيطاليا أن تفرض قيوداً متشابهة أيضاً.

٤- التكاليف وهامش الأرباح:

تختلف تكاليف الوسطاء وهوامش أرباحهم من بلد لآخر تبعاً لدرجة حدة المنافسة، ونطاق الخدمات المقدمة ومدى الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ومعدل الدوران، والتشتت الجغرافى للسوق وحجمه، والقوة الشرائية، والعرف والتقاليد، وغير ذلك.

وبالتالى فكثرة الوسطاء فى الهند تقلل الهوامش، فى حين أن قلتهم فى إيطاليا ترفعها، ونجد الوسطاء فى الشرق الأوسط يحاولون التركيز على تحقيق أرباح فى الأجل القصير.

٥- طول قنوات التوزيع:

طبيعى أن تكون قنوات التوزيع أقصر فى حالة السلع الإنتاجية والسلع الاستهلاكية ذات السعر المرتفع عنها فى حالة السلع ذات السعر المنخفض، فبصفة عامة هناك علاقة عكسية بين طول القناة وقيمة الصفقة الواحدة، ومع ذلك نجد استثناءات. فأغلب القنوات فى اليابان مثلاً متنوعة ومعقدة، إلى حد استخدام عدة حلقات متتالية لتجارة الجملة فى نفس القناة فى كثيرمن الأحيان

ثانياً- أنماط تجارة الجملة:

تاجر الجملة هو وسيط يبيع إما لتاجر التجزئة وإما للشركات الصناعية، ووظائفه الرئيسية تتركز فى التفاوض والشراء والبيع والتخزين وربما عدد من الوظائف الأخرى، وينطبق الكثير من الملاحظات العامة المذكورة أعلاه على تجارة الجملة، وفيما يلى عدد من الملاحظات الأخرى التى تنطبق على تجار الجملة فى وجه الخصوص.

١- المركز والقوة :

من الملاحظ فى الكثير من البلدان انتشار الحجم البالغ الكبر أو الحجم الصغير فى تجارة الجملة، فى حين يقل تواجد الحجم المتوسط، ففى الملايو مثلاً يسيطر عدد لايكاد يتجاوز أصابع اليد الواحدة على نصف تجارة الاستيراد فى حين يتولى النصف الآخر مئات من التجار الصغار.

وفى حين نجد أن أغلب كبار تجار الجملة فى اليابان وإستراليا يمارسون أعمالهم على المستوى القوى، نجد أن أقرانهم فى تركيا ومصر وإيطاليا قلما يفعلون نفس الشئ.

٢- الخدمات والكفاية :

وتختلف تلك أيضاً من بلد آخر. ففى اليابان ويوغوسلافياوالهند مثلا نجد نطاق الخدمات متسعاً، بل إن تجار الجملة فى يوغوسلافيا يقومون تقريباً بكل النشاط التسويق إلى حد عدم قيام الشركات المنتجة بأى نشاط تسويقى فى بعض الأحيان.

وفى الوقت الذى نجد فيه الائتمان كخدمة ينتشر تقريباً فى كل دول العالم، نلاحظ أن فى بعض الأمور الأساسية كالتخزين يهملها تجار الجملة تماماً، مما يطيل فى فترة إعادة الشراء بشكل ملحوظ.

أما من حيث الكفاية فنجدفى إيطاليا أن تاجر الجملة عامة مشروع عائلى صغير الحجم، أعماله محدودة. وأرباحه محدودة، مما يؤثر بتخفيض الكفاية، وهذا يتناقض تماماً مع درجة الكفاية العالية الملاحظة فى الولايات المتحدة مثلا.

ثالثاً- أنماط تجارة التجزئة

والتفاوت هنا أكبر بكثير من حالة التفاوت فى تجارة الجملة. فمن حيث التشكيلة نجدها ضيقة فى إيطاليا ومراكش وواسعة فى فنلندا، ومن حيث حجم المنشأة نجده كبيرا للغاية فى اليابان، وصغيرا للغاية فى نيجريا ومصر، وفى حين نجد أن متاجر خدمة النفس منتشرة وناجحة فى انجلترا، نجدها شبه معدومة فى مصر والسعودية، وفى حين تنجح الحركة التعاونية الاستهلاكية فى بلدان نجدها فاشلة فى أخرى، وفى حين نجد تاجر التجزئة يبذل جهدا كبيراً فى البيع فى بلد، نجده لايكاد يبذل أى جهد بيعى فى آخر.

الفصل التاسع عشر

سياسات الإئتمان

مقدمة :

يعنى منح الإئتمان أن تنتقل ملكية البضاعة إلى المشترى دون الحصول على ضمان مؤكد تماماً بالدفع وبعبارة أخرى يعنى الثقة فى أن المشترى سيدفع قيمة البضاعة بعد أن تنتقل ملكيتها إليه، فإذا كان الدفع بموجب طريقة الحساب المفتوح أو بموجب كمبيالات ، فذلك معناه أن المشترى قد منح إئتماناً، أما إذا كان الدفع باستخدام اعتماد مستندى، فالمشترى لم يمنح إئتماناً لأن البائع يضمن فى هذه الحالة إتمام الدفع، أى أنه ليست هناك مخاطر إئتمانية، وبالتالى فليس هناك إئتمان.

وهناك الوجه الآخر للإئتمان، ونقصد به الاحتياجات الإئتمانية أو بالأحرى، المالية، للشركة المشتغلة بالتصدير، فطبقاً لشروط التصدير والدفع عادة ما تمر فترة معينة من الزمن بين وقت شحن البضاعة ووقت تسلم قيمتها، وصحيح أن المستفيد فى الكمبيالة قد يقوم بخصمها أو الافتراض بضمانها قبل حلول موعد السداد، ولكنه إذ يفعل ذلك لابد وأن يتحمل قيمة الفوائد المستحقة مقابل التقديم فى الحصول على المبلغ. وبالإضافة إلى ذلك فليس هناك ضمان بأن الكمبيالة ستدفع حين يحل موعد السداد، إلا إذا كانت مضمونة أو كان مسحوبة فى إطار إعتماد مستندى.

ولا يجب أن يستنتج القارئ مما سبق أن المستفيد(المصدر) يكون لديه دائماً مستندات تكفل له الحصول على تمويل فورى عند اللزوم، باستثناء حالة الدفع بطريقة الحساب المفتوح، فمثل هذا الإستنتاج يكون خاطئاً لأن البنوك ستقبل خصم الكمبيالات أو الإقراض بضمانها فى حدود معينة، وتسمى هذه الحدود «خط الإئتمان» الذى يضعه البنك لكل عميل، وذلك تبعاً لمركزه الإئتمانى.

ولا ريب أن منح الإئتمان لا يقل أهمية فى التسويق الدولى عنه فى التسويق المحلى، غير أن الملابسات المحيطة به تختلف فى كل حالة عن الأخرى، ووجب بالتالى التنويه بأن تؤخذ سياسة الإئتمان فى التسويق الدولى بشئ من الحذر، وتبنى على الدراسة العلمية للقوى المؤثرة فى الإئتمان.

محيط سياسة الإئتمان :

هناك عوامل واعتبارات عدة تجعل من مسألة الإئتمان فى التسويق الدولى أمرا يختلف كثيراً عن الإئتمان فى التسويق غير الدولى، ويمكن استعراض تلك العوامل فيما يلى، مع وجوب تذكير القارئ بأن أهمية تلك العوامل النسبية تختلف من بلد لآخر ومن موقف تصديرى معين إلى آخر.

أولا : مصادر رأس المال المصرفى:

ينشأ رأس المال العامل فى دولة ما من المبالغ المدخرة والتى توجه إلى المشروعات المنتجة، بمعنى أن الثروة التى تمتلكها الدولة فى مناجمها وغابتها وآبارها وحقولها لاتسهم كثيراً فى رأس المال العامل طالما أنها محبوسة فى مصادرها الطبيعية، ذلك أنه يتعين أن يتم إنتاج السلع وأن تباع فى أسواق العالم كى تتوافر لدينا الوسائل لشراء السلع المنتجة فى دول العالم الأخرى.

ومن الملاحظ أن أغلب الدول المتخلفة أوالتى مازالت فى طور النمو تعانى من أن غلبية ثروتها مازالت محبوسة فى مصادره الطبيعية، وبالتالى فإنها أيضاً تعانى من نقص فى رأس المال السائل أو القابل للإستخدام السريع وليس هذا فقط، وإنما نلاحظ أيضا أن أغلب تلك الدول يعتمد فى إنتاجه بشكل أساسى على الزراعة أو الغابات أوالمناجم وهذه جميعا تفرض وجود فترة إنتظار طويلة قبل تحقيق الإيراد. وكنتيجة لهذا الحال فإن المستورد فى مثل هذه الدول يعتمد إعتماداً كبيراً على البائعين الأجانب

لتمويل مشترياته سواء تمثلت تلك المشتريات فى سيارات أو أحذية أو مواد بناء، أو غير ذلك، وهذا لأن البنوك المحلية تكون غير قادرة على توفير التمويل بسبب نقص تدفقات رأس المال إلى أرصدتها.

ثانيا: معدلات الفائدة:

تخضع أسعار الفائدة لظروف العرض والطلب شأنها شأن أسعار السلع الأخرى غير رأس المال، فإذا فاق الطلب على رأس المال الكميات المعروضة منه، تكون النتيجة الطبيعية هى إرتفاع أسعار الفائدة على رأس المال. وبناء على ذلك، وبالنظر أيضاً إلى ظروف المخاطرة فى الإئتمان ، نجد أن أسعار الفائدة فى البلدان المتخلفة أو التى مازالت فى طور النمو أعلى بكثير عن أسعار الفائدة فى البلدان المتقدمة والصناعية. وليس من المستغرب فى هذه الظروف أن تلجأ المشروعات إلى الإقتراض فى الخارج ثم إعادة الإقراض فى الداخل للإستفادة بفروق أسعار الفائدة.

على أنه قد يثار تساؤل حول ما إذا كانت مثل هذه الظروف - اختلاف أسعار الفائدة- تخلق الحاجة لمنح الإئتمان أو الرغبة فى الحصول عليه، وفرق كبير بين الأمرين، فمن المؤكد أنه تخلق الرغبة من جانب المشترين للحصول على الإئتمان حتى وإن لم تدع الحاجة إليه، ومع ذلك فقد يجد البائع نفسه مضطرا إلى منح الإئتمان بسبب ضغط المنافسة فى الأسواق العالمية.

ثالثا: درجة تنويع المنتجات :

يكاد الكثير من دول العالم - وبالأخص المتخلف منها - يعتمد على محصول واحد أو عدة محاصيل قليلة، حيث نشاهد أن الإقتصاد القومى كله متوقف على ذلك المحصول، كالبن فى البرازيل أو السكر فى كوبا أو المطاط فى الملايو أو القطن فى مصر والذى كان دائماً ومازال أهم بند فى صادراتها رغم كل جهود التنويع والتنمية الصناعية

المبذولة. ويعنى مثل هذا الوضع أن الجزء الأكبر من الناتج القومى الذى يمكن تصديره محدود بسلعة واحدة أو عدة سلع قليلة، ولها مواسم معينة لجنى أو الحصاد، إلخ....

وطبيعى أن أى تلف يصيب هذا المحصول الرئيسى يهدد الإقتصاد القوى بكارثة ويعتمد المنتجون إذ ذاك فى دخلهم ليس على جهودهم الماضية وإنما على أرباحهم المتوقعة مستقبلاً، ولايسرى ذلك على المنتجين فقط، بل على رجال الأعمال والبنوك وغيرهم أيضا. وبالتالى يجب إغلاق الفجوة بين مشتريات اليوم ودخل الغد فإذا فشلت قناة المستورد - المصدر - تاجر الجملة - البنك تاجر التجزئة فى إغلاقها، لايكون أمام البائع من سبيل إلا تحمل المسئولية بنفسه، وإلا عجز عن تصريف منتجاته.

رابعا : الوقت اللازم لنقل البضائع:

يعد التأخير فى تسليم البضاعة المستوردة عاملاً مؤثرا أيضا فى وجوب منح الإئتمان فى التسويق الدولى، فنتيجة لطول الفترة بين وقت شحن البضاعة بواسطة المصدر ووقت استلامها بواسطة المستورد، فقد يمر وقت طويل فى حالة الدفع نقداً يكون فيه المستورد بدن بضائع وبدون نقود أيضا، أما إذا سمح للمستورد بأن يدفع عند استلام البضاعة فإن المصدر فى هذه الحالة يكون قد تحمل عبء التمويل، على أن مقدار العبء الذى يتحمله هنا يكون أكبر بكثير من حالة التسويق محلياً بسبب طول فترة نقل البضائع وطول الفترة اللازمة لوصول المبالغ إليه حتى لو تم السداد فور تسلم البضائع بواسطة المستورد.

خامسا: تقلبات الصرف:

عندما يتلقى المستورد العروض بالتوريد، ويختار من بينها واحداً ويقبل السعر المحدد بعملة أجنبية غير عملته الوطنية، فإنه يتحمل مخاطر تقلب سعر الصرف لغير صالحه، فإذا كان قد قبل الدفع فور وصول البضاعة، كانت مخاطره أكبر، حيث أن وصول

السفن محملة بالبضائع إلى ميناء معين يقترن عادة بارتفاع فى أسعار العملات الأجنبية، إلى الحد الذى قد يلتهم الربح المنتظر للمستورد أو يفوته. وفى مثل هذه الأحوال، يكون من الطبيعى أن يطلب المستورد إمهاله فى الدفع حتى تكون أسعار الصرف مواتية، أى يطلب منحه إئتمانا ليكون الدفع فى وقت لاحق تسود فيه أسعار صرف ثابتة، وبالتالى لا يكون لهذا العامل تأثير فى منح الإئتمان من عدمه.

سادسا: المنافسة:

ولعل اعتبارات المنافسة من أهم العوامل المؤثرة فى منح الإئتمان من عدمه حيث تفرض حدتها فى سلع معينة وفى أسواق معينة على البائعين محاولة توسيع نطاق الخدمات التى يقدمونها فى سبيل إجتذاب قطاع أكبر من السوق، ويعد منح الإئتمان أحد أهم هذه الخدمات. ولسنا بحاجة إلى التأكيد بأن التمادى فى منح الإئتمان دون ضوابط وضمانات، حتى فى مثل هذه الظروف قد يهدد كيان المشروع ومركزه المالى وبالتالى لا ينصح به.

ومن بين الظروف التى قد توجب التوسع فى الإئتمان -لأسباب المنافسة- حالة قيام المصدر بتقديم سلعة جديدة فى السوق، ففى هذه الحالة يكون المصدر بحاجة إلى تشجيع العملاء على الشراء بشتى الوسائل حتى تصل سلعته إلى السوق على أمل أنها بعد أن تصل إلى السوق وينشأ تفضيل لها بين المستهلكين لن يكون مضطراً للتساهل فى الإئتمان، حيث ستفرض رغبات المستهلكين على المستورد طلب السلعة، فيطلبها حتى ولو لم يستفد بالتسهيلات الإئتمانية التى كانت متاحة فى البداية.

ونقصد بذلك أن العرف السائد فى سوق أجنبية معينة قد يفرض على المصدر منح الإئتمان فى أنواع معينة من السلع، وإلا تضاءلت فرصته فى البيع.

ثامناً: ظروف السوق الأجنبية :

ربما يكون من المستحيل فى كل الحالات تقريباً الفصل بين المركز الإئتمانى لمستورد معين وبين ظروف البلد التى يعمل فيها هذا المستورد، وذلك لأن المستورد ليس سوى رعية لذلك البلد ويخضع لقانونها وسيادتها ويتأثر بسياستها وأساليبها فى التعامل، كذلك لا فائدة من أن تتوافر لدى المستورد الرغبة فى الدفع فى حين لا تسمح له حكومته بذلك، أو لا تكون هناك عملات أجنبية كافية تخصص له للوفاء بالتزاماته.

وعلى ذلك فقبل منح الإئتمان لابد من مراعاة الظروف السائدة فى السوق المستوردة، ونقصد هنا الظروف المتعلقة بالرغبة فى والقدرة على السداد عندما يمنح الإئتمان، وتشمل هذه الظروف الأحوال والسياسات المالية والسياسية والإقتصادية والإجتماعية والتجارية ومركز ميزان المدفوعات، والخبرة السابقة والإستقرار السياسى، والخلاف السياسى بين حكومتنا وحكومة تلك السوق ، الخ...

تاسعا: المركز الإئتمانى للمستورد:

وهذا الاعتبار بالتأكيد يمثل ركناً أساسياً من أركان المحيط الذى يتم فيه منح الإئتمان أو الإحجام عن منحه، ولعل ذلك المركز يتحدد بشكل واضح فى ضوء ثلاثة أمور هى : شخصية المستورد وطاقته ورأس ماله.

وقد وضعناشخصية المستورد فى المقدمة عمداً لأنها أهم الأمور الثلاثة فلا فائدة من توافر رأس المال أو ضخامة الطاقة، وإذا لم تكن شخصية المستورد من المستوى الذى يمكن الوثوق به، وتتحدد ملامح شخصية المستورد بعدد من الأبعاد أولها مدى استقرار مشروعه والمدة التى مارس خلالها العمل، بالإستيراد، فكلما طالت هذه المدة، كلما شجعنا ذلك على منحه إئتماناً أكثر لأنه إذا كان المشروع قد استطاع أن يجتاز الصعوبات فى الرخاء والكساد ويستمر فى العمل، حق لنا افتراض قدرته على السداد إن نشأت أو استجدت أية صعوبات.

ومن جهة أخرى تلعب سمعة المستورد فى الأسواق الدولية دوراً هاماً فى الإشارة إلى شخصيته، لأن التجربة هى المحك النهائى لمركزه، فإذا كانت سمعته توحى بأن التجارب معه كانت مطمئنة دائماً، فمعنى ذلك أنه يبذل كل مافى وسعه للوفاء بالتزاماته، وهو ما يشجعنا عن منح الإئتمان له.

ورغم أهمية إعتبار الشخصية والسمعة، فإنه لا يمكن منح الإئتمان لذوى السمعة الطيبة إذا كانوا يعدمون الوسائل لوفاء بالديون، بمعنى أن إعتبار الطاقة لابد وأن يؤخذ فى الحسبان، فالتاجر الناجح هو الذى يستطيع الموازنة بين التزاماته وحقوقه والذى لا يتجاوز حدود الأمان فى شرائه بحيث لا يهدد بالعجز عن الدفع أو على الأقل بتعطيل رأس المال العامل دون مبرر، وما يكتنف ذلك من تحمل مخاطر تقلبات الأسعار أو التقادم أو البوار أو التلف بشكل يفوق ما توجبه احتياجات العمل، وعلى ذلك يتعين قبل منح الإئتمان دراسة وتقييم قدرة المستورد على تحقيق التوازن المشار إليه.

أما الأمر الثالث فهو يتعلق برأس مال المستورد فذلك دون شك أحد المؤشرات التى يمكن الإستدلال منها على المركز الإئتمانى للمستورد. ومع هذا لا يجب أخذ رأس المال كمسألة منتهية، وإنما يجب ربطه بالإلتزامات التى على المستورد قبل الغير.

وإن كنا لم نذكر حتى الآن جنسية المستورد كأمر مؤثر فى مركزه الإئتمانى، فذلك لأن هذا الاعتبار يفترض نظرياً أنه محدود التأثير، على أننا نعتقد بأهميته البالغة، فكل مستورد يتأثر - طبقا لجنسيته - بثقافة مجتمعة وقيمة ومثله وعاداته وتقاليده وما يعد سلوكاً معيباً أو سلوكا سوياً، وتلك كلها أمور لها أبعد الأثر فى تحديد ملامح المركز الإئتمانى للمستورد.

عاشرا - طبيعة المنتج :

لقد سبق لنا التعرض لمشكلات تقديم السلعة الجديدة وتأثيرها فى منح

الائتمان تحت «سادساً» أعلاه ، على أننا نود أن نعمم هنا فنقول إن طبيعة المنتج بصفة عامة ودرجة تقبله فى السوق ، ودرجة تقادمه أو جدته، وقابليته للتلف ، وسعر الوحدة منه «وعمره الإنتاجى» وغير ذلك من الخواص لها بالتأكيد تأثير كبير فى تحديد نطاق الائتمان الذي سيسمح به ، وبالتالى يجب إيرادها هنا بين العوامل المؤثرة فى محيط سياسة الإئتمان . إذ كلما كان المنتج قابلاً للتلف ، كلما كان المنتج فى المراحل الأخيرة من دورة حياته كلما عنى ذلك استكشاف سبل جديدة لتدعيم مركزه مؤقتاً قبل سحبه ن السوق ، وأحد أهم هذه السبل التوسع فى منح الائتمان وهكذا .

أحد عشر - أرباح المصدر والمستورد :

من المتوقع أن يميل البائع إلى الحد من الإئتمان مع تناقص الأرباح الذى يحصل عليه ، والعكس بالعكس ، وليس فقط نتيجة للمخاطر الائتمانية وإنما أيضا نتيجة للأعباء المالية التى يكتنفها منح الإئتمان فى ظل هامش ربح منخفض ، ومن جهة أخرى فإن المستورد كلما كان هامش الربح الذى يتقاضاه ضئيلاً كلما تعين علينا تشجيعه بشتى السبل على الشراء ، والعكس بالعكس ، وطبيعى أن منح التسهيلات الإئتمانية أحد أساليب ترويج المبيعات فى مثل هذه الأحوال .

ثانى عشر - وفرة المعلومات :

وقد لا يكون هذا أحد الإعتبارات المكونة لمحيط بسياسة الإئتمان بشكل مباشر ولكن تأثيرة فى ذلك المحيط قائم بلا ريب ، فمقدار المعلومات المتوافرة لدى الشركة القائمة بالتصدير عن السوق الأجنبية وعن مركز المستورد وأسعار الصرف ، وما إلى ذلك من عوامل ، ومدى دقة تلك المعلومات يشكلان قوة محددة لحجم الإئتمان الذى تمنحه، وكلما نقصت أو انعدمت المعلومات كلما مال المصدر إلى الحذر فى منحه الإئتمان .

أبعاد سياسة الإئتمان :

تتمثل أبعاد السياسة الإئتمانية لمشروع معين فى درجة التوسع فى أو الحد من منح الإئتمان ، ونوع الضمانات التى تشترط لمنحه ، ودرجة إستخدامه كأداة الترويج ، وطرق الدفع التى يشترطها المشروع لسد قيمة البضائع ، والمدة التى يسمح فيها بالسداد ، ومدى إستخدامه للوسطاء (المؤسسات المصرفية والمالية فى الغالب) فى تحصيل قيمة البضائع، ودرجة إقباله على تحويل الديون بخصم الكمبيالات ، وتفويض سلطة منح الإئتمان . ورغم أنه يمكن أن نتناول كلاً من الأبعاد على حدة بالمناقشة ، إلا إننا نعتقد أن ذلك المسلك سيؤدى بالضرورة إلى التكرار ، وبالتالى فسوف نعالج الموضوع من زاوية واحدة نعتقد أنها كفيلة بتغطية أهم أبعاد سياسة الإئتمان وتلك الزاوية هى طريق سداد قيمة البضائع .

وأمام المشروع فى هذا الصدد عدد من السياسات البديلة لكل مزاياها وعيوبها ولكل ظروف خاصة يحبذ تطبيقها فيها ، وتلك البدائل هى :

أولا - الدفع نقداً.

ثانيا - الحساب المفتوح .

ثالثا - الكمبيالات .

رابعا - الاعتمادات المستندية .

خامسا - طرق أخرى أقل أهمية .

وسوف نقوم فيما يلى بمناقشة كل هذه السياسات البديلة ، فنشرحها ونقدمها ونقيمها ونبين الملابسات التى تفرض اتباعها .

أولا - الدفع نقداً:

إذا توخينا الدقة فى الحديث فيمكن القول بأن النقد يمكن أن يستخدم كوسيلة

للسداد ، ويمكن النظر اليه باعتباره أحد شروط الدفع ، إذيمكن للمشروع المشتغل فى مجال التسويق الدولى أن يستخدم الشكليات كما يستخدمها فى التسويق المحلى وهو بهذا الشكل ينظر إلى النقد باعتباره طريقة للسداد ، فإذا كان المشروع حسابات جارية فى البنوك بالدول المختلفة وبعملات مختلفة ، فيمكن أن تسحب الشيكات ويتم دفعها بالعملات المختلفة ، وذلك بالطبع مع مراعاة القيود المختلفة التى قد تفرض على هذه العمليات كنتيجة لممارسة الحكومات الرقابة على النقد .

أما ما يعنينا هنا فى الواقع فهو النظر إلى الدفع نقداً باعتباره أحد شروط البيع والسداد ، فقد طلب المصدر دفع القيمة نقداً مع أمر الشراء ، أو طبقا لشهادات المصنع أثنا تقدم العمل فى تصنيع البضاعتة المطلوب توريدها، آو فى وقت ومكان التصدير .ولا ريب أن شروط الدفع نقداً يعد من أهم أسباب عدم جاذبية العروض بالنسبة للمشترى ، فإذا كان الدفع يتم وقت شحن البضائع يكون المشترى هو وحده الذى يتحمل كل أعباء التمويل، وهو يفقد حيازة الأموال لفترة طويلة قبل تسلم البضائع ، وما يعنية ذلك من أنه لا يستغل راس المال العامل الإستغلال الأمثل كما أنه يخسر قيمة الفوائد على الأموال طوال تلك الفترة . هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن من الطبيعى أن يتولد لدى المشترى شعور بأنه ليس محلاً للثقة إذا فرض عليه هذا الشرط . ليس هذا فقط ، بل إن المشترى فى الواقع يكون فى موقف لايحسد عليه من حيث إعتماده الكامل على أمانة البائع فى الوفاء بالتزاماتة وسرعته فى شحن البضاعة .

على أن هناك من الإعتبارات ما قد يبرروجوب فرض شرط الدفع نقداً ، أو يجعله مسلكا َطبيعياً، ومن بين هذه الاعتبارات ما يلى :

١- إذا كانت الشركة القائمة بالتصدير ذات مركز تنافسى قوى يجعل المشترين يقبلون عليها حتى لو فرضت مثل هذا الشرط ، ولم تقدر الشركة أن فرضها له يضرها فى الأجل الطويل .

٢- إذا كان المركز المالى للشركة المصدرة ضعيفاً بحيث لا يمكنها عملياً تمويل البيع .

٣- إذا كانت الشركة المصدرة قصيرة النظر من حيث عدم إدراكها للآثار السيئة التى قد تنجم عن إتباع هذه السياسة .

٤- إذا كان المستورد غير معروف بالنسبة للمصدر، وليست هناك معلومات عن مركزه الإئتمانى أو كان ذلك المركز محل شك .

٥- إذا كان العرف قد جرى على البيع نقداً كما هو الحال بالنسبة للمناطق النائية من العالم.

٦- إذا كانت ظروف البلد المستورد غير مستقرة ، بحيث يثور الشك حول فرص السداد فى المستقبل.

٧- إذا سادت ظروف البائعين بالنسبة لسلعة معينة فى وقت معين .

٨- إذا كان تنفيذ أمر الشراء يستدعى القيام بإنشاءات ضخمة ، فمن المتوقع أن يطلب المصدر دفع مبالغ نقدية بناء على شهادات المصنع .

كل تلك الظروف تشير بأن الشركة القائمة بالتصدير ستطلب البيع نقداً، ومع ذلك فيمكن التسليم بصفة عامة بأن مثل هذا الشرط يمثل عائقاً هاماً أمام التوسع فى التصدير ، ولذلك لا يميل الكثير من المصدرون إلى تطبيقه فى غير الحالات الضرورية، ويجنح بعضهم أيضاً إلى تعديل هذه السياسة بحيث تقتصر على طلب دفع جزء من الثمن نقداً مقدماً ، ويكون هذا الجزء فى المادة مساوياً للتكاليف المقدرة لشحن ونقل البضاعة إلى بلد المستورد ثم منها إلى بلد المصدر، وللتأمين ، ولأى بنود إنفاق أخرى سيتحملها المصدر فى حالة رفض المستورد تسليم الشحنة وارتدادها إلى المصدر ، وبذلك يؤمن المصدر موقفه من هذه الناحية.

ثانيا الحساب المفتوح :

وهذه السياسة تقع على طرف النقيض تماماً من سياسة البيع نقداً، فطبقا لها يتم شحن البضائع إلى المستورد بدون أى مستند تطالب بالدفع ، أى بدون فاتورة ، على ان يتم الدفع بعد مدة معينة محدودة فيما بعد استلام البضائع وربما يترك ذلك لحرية المشترى ، وقد يتم الدفع بعد إنتهاء المشترى من تصريف البضائع، وتستخدم هذه الطريقة فى كثير من الحالات ومنها عند شحن البضائع لفروع المنتج فى الخارج .

وليس هناك طبقا لهذه السياسة أية التزامات أو مستندات ملكية، ويمثل إنعدام الضمان بالنسبة للمصدر فى هذه الطريقة الفرق الأساسى بينها وبين طرق منح الإئتمان الأخرى ولا شك أن سياسة الحساب المفتوح تثير بعض الصعوبات كنتيجة لانعدام المستند الدالة على الحقوق ، إذ لا يكون لدى المصدر أية ضمانات لحماية مصالح المصدر، وقد يصعب عليه إثبات حقه نتيجة لاختلاف القوانين فى البلدان المختلفة ، كذلك لا يكون بوسع المصدر فى العادة الإفتراض من البنك بضمان حساباته المدينة فقط .

فى هذه الطريقة إذن يتحمل البائع كل أعباء التمويل ، وبالتالى يتعين عليه تدبير أموال سائلة أكثر مما فى طرق الائتمان الاخرى وبالاضافة إلى هذا فإذا كان الثمن محدداً بالعملة الأجنبية فالمصدر يتحمل أيضاً مخاطر تقلبات أسعار الصرف، ولا يمكن للمصدر أن يحمى نفسه ضد هذه التقلبات بسبب عدم تحديد أجل معين لسداد الفواتير.

ورغم كل هذه المخاطر والعيوب فإن هناك مايبرر فى بعض الأحيان اتباع سياسة الحساب المفتوح ، كأن يكون المركز الائتمانى للعميل فوق مستوى الشكوك ولاخطر من رفضه أو عجزه عن السداد ، وحتى فى هذه الحالة فتجب أيضاً مراعاة الظروف السياسية والأقتصادية السائدة ومدى استقرارها حتى لايمنع المستورد من السداد عوامل خارجة عن سيطرته. ومن جهة أخرى فإن قرب المسافة الجغرافية وتوثق العلاقات بين بلدين قد يجعل السياسة عملية ومقبولة كما هو الحال بين الولايات المتحدة وكندا.

ومما يشجع على تطبيق سياسة الحساب المفتوح بساطتها الفائقة ، إذ لايلزم لإثبات الألتزام غير إجراء قيد محاسبى فى الدفاتر، ولا تجرى أية ترتيبات مع البنوك ، ولاتدفع أية عمولات تذكر ، وبالتالى فهى تقلل من التكاليف بشكل ملموس، وهى أيضاً تدعم جهود تنمية المبيعات الخارجية .

ثالثاً - الكمبيالات :

لعل هذه هى أكثر السياسات شيوعاً فى منح الإئتمان ، وتمثل الكمبيالات دليلاً مستندياً على الدين، وفيها يأمر البائع المشترى بأن يدفع أو يقبل دفع مبلغ معين فى تاريخ مستقبل محدد، والقبول يعنى اعتراف المشترى بالدين والتزامه بالدفع فى الموعد المحدد ولهذا الأسلوب فى الإئتمان خاصيتان هامتان: الأولى هى إمكانية تحويل الكمبيالة والثانية هى تحديد موعد معين للسداد .

وهناك أطراف ثلاثة فى الكمبيالة :

- الساحب وهو الشخص الدائن الذى يصدر الأمر بالدفع .
- المسحوب عليه وهوالشخص الذى يلزم بالدفع .
- المستفيد وهوالشخص الذى ستدفع القيمة له .

والساحب بالطبع هو الشخص الذى يستحق له الدين وبالتالى فهو المصدر ، أما المسحوب عليه فهو المدين الذى يستحق عليه الدين أى المستورد والمستفيد هو فى العادة المصدر نفسه ولكنه كثيراً مايكون بنكاً ينوب عن المصدر فى تسليم المبلغ.

والكمبيالات أنواع من حيث موعد إستحقاقها :

١- الكمبيالات لدى الإطلاع، وهى تقضى بأن يقوم المسحوب عليه بقبول الدفع لدى إطلاعه عليها أو تقديمها إليه، وقد يعنى ذلك أن القيمة تدفع قبل وصول البضاعة لأن

الكمبيالة ترسل بالبريد وهو أسرع من نقل البضاعة وإن كان من المعتاد فى بعض الدول أن يحتفظ البنك بالكمبيالة حتى تصل البضاعة ثم يقدمها المسحوب عليه.

٢- الكمبيالة قبل وصول البضائع وهى تتلافى الصعوبات الناشئة من وصول الكمبيالة قبل وصول البضاعة ، على أن هناك صعوبة أخرى تنشأ بشأن هذا النوع من الكمبيالات ، وهى أن نسبة التأكد العالية المقترنة بوصول الكمبيالة لا تقابلها نسبة تأكد عالية بالنسبة لوصول البضاعة ، وبالتالى فليس هناك موعد محدد للسداد ، وبالتالى تصبح الكمبيالة غير قابلة للتحول فى أكثر من البلاد ، ولهذا يفضل الكثير من المصدرين استخدام الكمبيالات الواجبة الدفع لدى الإطلاع ثم يعطى البنك تعليمات محددة بألا يقدمها للمسحوب عليه إلا عندما تصل البضاعة .

٣- الكمبيالات لأجل ، وهى تقضى بأن يتم السداد فى تاريخ محدد، أو بعد مرور عدد معين من الأيام من تاريخ تحريرها ، ولا تتأثر الكمبيالات هنا بوصول البضاعة من عدمه، فاستحقاقها محدد بتاريخ معين ثابت مقدماً .

وقد تحرر كمبيالة تجمع بين هذا النوع والنوع الأول فيحدد الأجل من تاريخ الإطلاع فيقال «٦٠ يوماً من تاريخ القبول مثلاً».

وبالإضافة إلى تحديد المدة التى يتم فى خلالها سداد الكمبيالة يجب أيضاً تحديد طريقة تسليم المستندات المتعلقة بالشحنة ، وأهم تلك المستندات :

١- بوليصة الشحن ، وهذه تمثل إيصالاً من قبل الشاحن بتسلمه البضاعة ، وعقداً للشحن ، ودليلاً على ملكية البضاعة ، وهى قابلة للتحويل ، ومع تحولها من يد لأخرى ينتقل الحق فى تسليم البضاعة ، فإذا لم يدفع المستورد قيمة الكمبيالة أو لم يقبلها (حسب الأحوال) يحجم البنك عن تسليم بوليصة الشحن إليه وبالتالى لا تستطيع تسليم البضاعة .

٢- بوليصة التأمين على البضاعة وهى تحمى الشحنة وبالتالى صاحبها ضد المخاطر المختلفة التى قد تتعرض لها حسب عقد التأمين .

٣- الفاتورة والمستندات الأخرى ، وتشمل الفاتورة بيانات بأنواع وكميات وأسعار البضاعة والشروط الأخرى المتعلقة بالشحنة ، أما المستندات الأخرى فأهمها قوائم التعبئة وشهادات الفحص والشهادات الصحية بالنسبة لبعض المنتجات والفواتير القنصلية وشهادات المنشأة وتراخيص التصدير فى تعض الأحيان .

وبما أن حيازة هذه المستندات جميعاً هامة للغاية ، فإن انتقالها يمثل جزءا لايتجزأ من عملية التمويل ، وبالتالى يجب أن تنص شروط البيع على كيفية تسليمها، وهى قد تسلم لدى دفع قيمة الكمبيالة ، أو لدى قبولها حسب النص «المستندات مقابل الدفع » أو «المستندات مقابل القبول » على التوالى .

هذا وعندما يتلقى المصدر الكمبيالة بعد قبولها إذا كان استحقاقها فى تاريخ لاحق ، فإنه قد يقوم بخصمها فى أحد البنوك ، أو الاقتراض بضمانها ، أو إعطائها لجهة أخرى تقوم بالتحصيل. وسوف نتناول هذه الاحتمالات بالشرح المختصر أدناه .

١- خصم الكمبيالات أو الإقتراض بضمانها:

قد يقوم الساحب بخصم الكمبيالة أو بيعها للبنك، وهو قد يقترض من البنك مستخدماً الكمبيالة والمستندات الأخرى كضمان على أن المصدر لايستطيع ذلك فى كل الأحوال، فحيث أن البنك سيرجع عليه فى حالة رفض المدين السداد، يكون من الطبيعى أن يأخذ البنك المركز المالى للمصدر فى اعتباره عند موافقته على خصم الكمبيالة أو الإقتراض بضمانها، وقد يقرر البنك بناء على ذلك عدم الخصم أو عدم الإقراض أو كلاهما، أو قد يقرر الإقراض فى حدود نسبة جزئية من قيمة الكمبيالة ٩٠٪ أو ٧٥٪ أو ٥٠٪ مثلا، وذلك فى ضوء إحتمالات تصريف السلع المنشئة للإلتزام.

هذا ويقوم البنك فى بعض الأحوال بخصم نسبة معينة من المبلغ المدفوع للساحب لمقابلة الفوائد على الأموال، أى أنه سيعطيه القيمة الحالية للكمبيالة، وبالطبع قد ينقل المصدر هذا العبء إلى المستورد فى صورة رفع السعر الذى يبيع به أصلاً، أو بتحميله الفائدة بشكل صريح.

٢- تسليم الكمبيالة للتحصيل:

ومن جهة أخرى فقد يقوم المصدر بتسليم الكمبيالة والمستندات للبنك مع تعليمات بتقديمها للتحصيل، وقد يكون البنك المستخدم بنكاً وطنياً. وقد يلجأ المصدر إلى بنك أجنبى فى بلد المستورد، والأسلوب الأخير يهدف إلى تحقيق السرعة وقلة التكاليف وإجابة رغبات بعض العملاء، وعادة ما تحرر الكمبيالات المقدمة للتحصيل من نسختين لتجنب إحتمالات التأخير أو الضياع بقدر الإمكان، وينص فى كل نسخة على استحقاقها بشرط عدم استحقاق الأخرى، فإذا وصلت النسخة الأولى عادت النسخة الثانية بدون قيمة، والعكس صحيح أى إذا وصلت النسخة الثانية قبل الأولى اعتبرت النسخة الأولى بدون قيمة.

وعند تسليم الكمبيالة للتحصيل يجب أن تكون التعليمات المعطاه للبنك محددة تفصيلاً وبدقة، وكحد أدنى يجب ان تنص تلك التعليمات على مايلى:

- التحديد الدقيق للمسحوب عليه، خاصة إذا كان اسمه شائعاً.
- ما إذا كانت المستندات ستسلم للمستورد مقابل القبول أو مقابل الدفع.
- ما إذا كان من الممكن تأجيل الدفع حتى تصل البضاعة إذا وصلت الكمبيالة أولا.
- ما إذا كان سيسمح للمسحوب عليه بفحص البضاعة قبل دفع القيمة.
- ما إذا كان البنك سيقوم بإجراءات البروتستو فى حالة رفض الدفع.

- ما إذا كان تبليغ المصدر برفض المستورد السداد سيكون تلغرافيا.

- ما إذا كان الساحب أو الموحب عليه سيتحمل الفوائد ومصاريف التحصيل، وما إذا كانت هذه سيتغاضى عنها فى حالة رفض الكمبيالة أو رفض سدادها.

- نوع التصرف فى البضاعة فى حالة عدم تحمل المستورد لإلتزامه.

- إسم وعنوان ممثل المصدر فى السوق الأجنبية والذى سيتصل به البنك فى حالة نشوء أية مشاكل، وما إذا كان هذا الممثل قد خولت له سلطة التصرف، أم أن رأيه استشاريا.

ويجب أن تنص الكمبيالة أو تتضمن المصروفات الإضافية كالفوائد وعمولات البنك ومصاريف تحويل العملات، ويجب أيضا أن تنص على سعر الصرف الذى سيتم بموجبه السداد.

إذا أردنا تقييم سياسة البيع بموجب كمبيالات فى التسويق الدولى، فلا بد من القول إبتداء بأن المسئولية النهائية تقع على المصدر، حيث يمكن الرجوع عليه فى أى وقت وحتى يتم سداد القيمة، وبالإضافة إلى هذا ، فهناك مخاطر رفض المستورد تسلم البضاعة، وما قد يترتب عليه من مشاكل.

رابعا: الإعتمادات المستندية:

إن الإختلاف الأساسى بين هذا الأسلوب والأسلوب السابق هو أن الكمبيالة هنا تسحب على بنك معين وليس على المستورد، مما يحقق ضماناً أكبر للسداد والإعتماد المستندى هو وثيقة يصدرها بنك معين بناء على طلب المستورد بمقتضاه يتعهد البنك بقبول أو دفع الكمبيالات المسحوبة عليه بواسطة مصدر البضاعة أو أنه وسيلة لإحلال الإئتمان المصرفى محل الإئتمان التجارى.

وأطراف الإعتماد المستندى ثلاثة:

١- المستورد الذى يطلب فتح الإعتماد.

٢- البنك المصدر للإعتماد.

٣- المستفيد وهو المصدر الذى فتح الإعتماد لصالحه.

على أنه من الناحية التطبيقية قد يدخل فى العملية أطراف أخرى لأداء وظائف معينة، ومن بين هذه الأطراف هناك طرف واحد يعنى دخوله خلق علاقة إئتمانية إضافية، وهو البنك المعزز، وهو بنك فى بلد المستفيد ويقوم بناء عى طلبه بتعزيز تعهد البنك المصدر للإعتماد.

هذا وهناك عدة أنواع مختلفة من الإعتمادات المستندية، فمن حيث قابلية الإعتماد للإلغاء نجد أن هناك اعتمادات يمكن للبنك أن يلغيها أى يعلن عدم التزامه بها، بعد أن يصدرها، وهناك اعتمادات لا يمكن للبنك أن يتنصل من التزامه بها، وهناك إعتمادات معززة من بنك آخر وأخرى غير معززة، فإذا كانت معززة فمعنى ذلك أن الإلتزام الناشئ من الإعتماد يعززه بنك آخر فى بلد المستفيد، وقد يطلب المستفيد مثل هذا التعزيز لأنه غير مطمئن للضمان الذى يمثله البنك الذى أصدر الاعتماد، وذلك يتأثر بطبيعةالحال بظروف السوق الأجنبية من حيث عملتها واستقرارها السياسى، وظروف المستورد، وطبيعة السلعة المصدرة، ومركز البنك الذى أصدر الاعتماد والخبرة السابقة معه وحجم العملية محل الإعتماد، وظروف المنافسة ومدى الحاجة للطلبية من جانب الشركة القائمة بالتصدير.

وفيما يلى مثال على الخطوات التى تسير فيها عملية استعمال الإعتمادات المستندية فى عملية الإستيراد والتصدير، وفيه نفترض أن الاعتماد غير قابل للإلغاء ومعزز ومدته ٦٠ يوما من الإطلاع على أن يكون الدفع بعملة الشركة المصدرة، ونلاحظ بالطبع أن عبء ترتيب فتح الإئتمان يقع على المستورد، وشكل (١/١٩) يعطى رسماً توضيحيا للخطوط وتفصيلها كما يلى:

١- يتفق المستورد مع المصدر على إستخدام الإعتماد المستندى، (٦٠ يوما غير قابل للإلغاء معزز) كأسلوب لدفع قيمة البضاعة التى ستصدرها الشركة المصدرة على أن يكون الدفع بالعملة الألمانية.

٢- يقوم المستورد بالترتيبات اللازمة لفتح الإعتماد لدى بنك إيرانى بتقديم طلب بذلك للبنك.

٣- فى حالة قبول الطلب، يوقع البنك الإيرانى على الإعتماد ويصبح هو المصدر له، وبالطبع سيعمل البنك على التأكد من الضمانات الكافية لحماية مركزه.

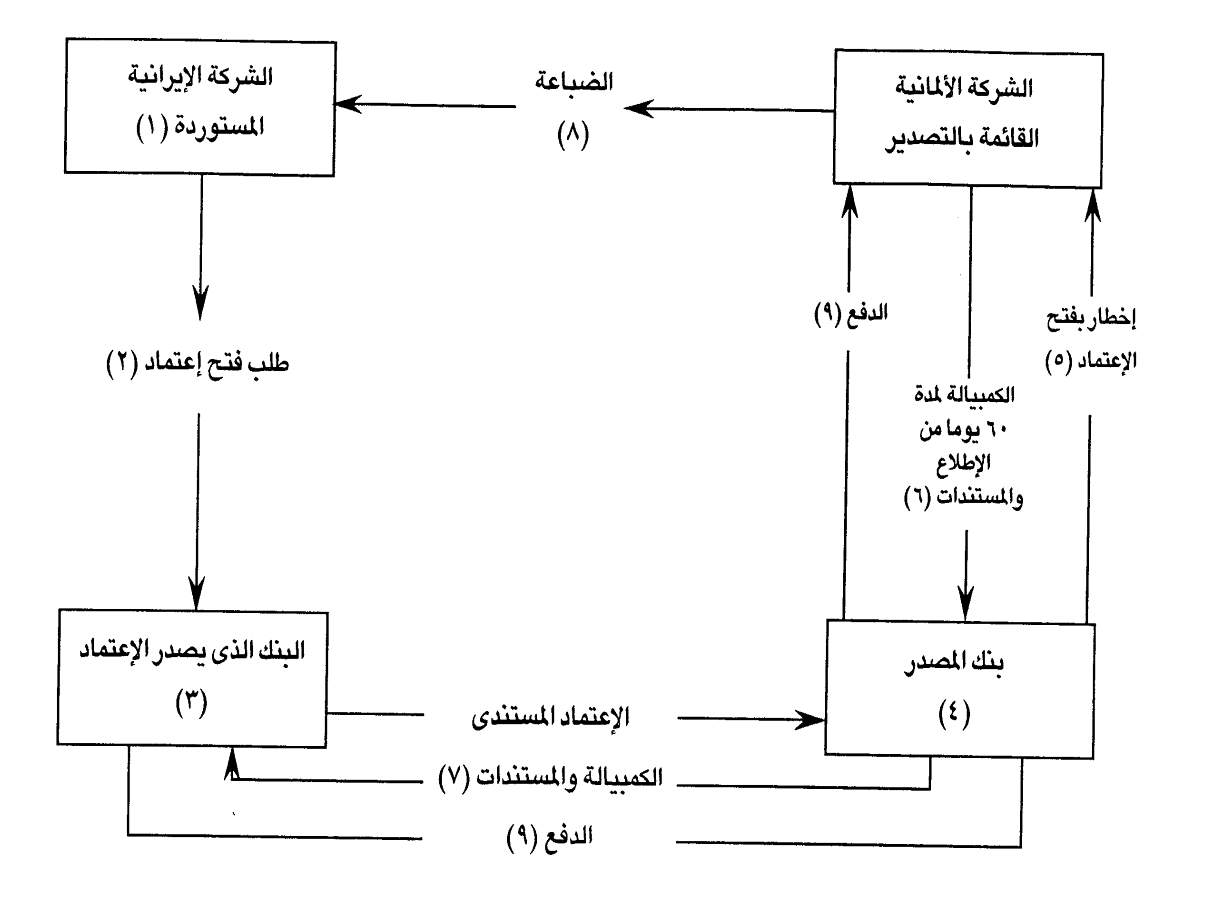
٤- وبعد إنتهاء هذه الخطوات التمهيدية، يعد الإعتماد بحيث تكون الشركة التى ستصدر البضاعة هى المستفيد فيه، وبما أنه غير قابل للإلغاء لا يستطيع البنك الرجوع عن الوفاء بالتزامه فيما بعد، ويرسل الإعتماد بعد ذلك إلى بنك المصدر.

٥- يقوم بنك المصدر بإخطاره بوصول الإعتماد.

٦- وحين تكون البضاعة جاهزة للتصدير، ويكون ذلك فى حدود الوقت المحدد فى الإعتماد، يقوم المستفيد بسحب كمبيالة مدتها ٦٠ يوما لدى الإطلاع على البنك الذى أصدر الإعتماد، ويقدمها مع المستندات إلى بنكه، وعلى الأخير أن يتأكد من صحة وكفاية المستندات المقدمة.

٧- ترسل الكمبيالة بعد ذلك مع المستندات إلى البنك الذى أصدر الإعتماد للقبول أو الدفع طبقاً لما إذا كان الإعتماد ينص على النقد أو القبول والمثال الذى بين أيدينا الآن ينص على القبول فقط.

٨- يتم تصدير البضاعة بعد ذلك إلى إيران، ولكن مع إصدار المستندات باسم المستفيد الذى يظهرها إما على بياض وإما لأمر البنك المعزز، الذى يظهرها بدوره للبنك المصدر للإعتماد، ثم يقوم هذا الأخير بقبول الكمبيالة، ويسلم البضاعة إلى المستورد



شكل (١/١٩) تمويل الإستيراد باستخدام الإعتمادات المستندية

بايصال يفيد باستلامه لها على أن تظل الملكية فى يد البنك فالحيازة فقط هى التى تنتقل إلى المستورد، على أن يتم تصريفها طبقاً لما يتفق عليه بين الطرفين.

٩- وفى نهاية الستين يوماً التالية لقبول الكمبيالة بواسطة البنك المصدر للإعتماد يقوم المستورد الإيرانى، وبالتالى البنك المصدر للإعتماد ، بالدفع.

وعلى الرغم من أن أسلوب الإعتمادات المستندية يلقى بعبء التمويل على المشترى فإنه يحقق له عدداً من المزايا من بينها ضمان المستورد لإلتزام المصدر بشحن البضاعة فى موعد محدد حيث بعده ستنتهى مدة الإعتماد، وبالإضافة إلى ذلك فإن عرض الدفع بطريق الإعتماد يكفل الضمانات للمصدر وبالتالى يشجعه على تخفيض أسعاره وربما عرض منح خصم نقدى جذاب. ومن جهة أخرى فإن استخدام أسلوب الإعتمادات ينقل مسئولية التأكد من المركز الإئتمانى للمستورد من على المصدر إلى جهاز البنوك، وهو أيضا يزيد فى حماية حقوق المصدر.

الفصل العشرون

سياسات الشحن والتعبئة والتأمين

مقدمة :

نفترض فى هذه المرحلة من التسويق الدولى أن الشركة القائمة بالتصدير قد وصلت إلى النقطة التى يتعين عليها عندها أن تقوم بالفعل بشحن البضاعة، فهى قد حددت السلع التى ستسوقها دولياً، وحددت السعر الذى ستبيع به، وكذلك طبقت أسلوب الترويج الذى رأته مناسباً، واستخدمت هيكل التوزيع الذى يفى باحتياجاتها، وتم بالفعل التعاقد مع أحد المستوردين فى السوق الأجنبية على شحن البضاعة إليه بشروط إئتمانية تم الإتفاق عليها وعلى ذلك تبدأ مشكلات التوزيع المادى أو الإنسياب المادى للبضائع، فتعبأ فى صناديق أو أوعية معينة حسب شروط خاصة، ثم تجرى ترتيبات شحنها ونقلها إلى المستورد، ويؤمن على البضاعة فى مختلف مراحل إنتقالها من تصديرها إلى نقطة تسلمها بواسطة المستورد، وانتقال المسئولية عنها إليه، وهذه هى الأمور التى سنتناولها فى هذا الفصل، من وجهة نظر المصدر والمستورد معاً. هذا وسوف نميل إلى الإختصار نتيجة لأن الموضوع يتعلق بالإجراءات والقواعد أكثر منه بالسياسات والمبادئ.

التعبئة :

لسنا بحاجة إلى تأكيد أهمية السياسة التى تنتهجها الشركات فى التعبئة من حيث تأثيرها المباشر على فاعلية العمل التسويقى ككل، إذ لا جدوى من تولى كل المهام التسويقية وإنجازها بالكفاءة المرجوة. إذا فشلنا فى تعبئة البضائع بالشكل السليم فتصل إلى المستورد تالفة أو فى مظهر غير لائق أو تكون عرضة للسرقة أثناء نقلها. يهمنا إذن أن تعبأ البضاعة فى صناديق أوعية من المتانة بحيث نضمن تحملها للصدمات والمناولة الآلية وللظروف المناخية المتنوعة وعدم تعرضها لسرقة ما بها وسهولة الكتابة

عليها أو تعليمها بالتفاصيل المطلوبة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب أن تكون الأوعية من الخفة بحيث لا تزيد فى تكاليف الشحن والنقل والتفريغ بمعدلات عالية.

هذا ومن الطبيعى أن يقع العبء الرئيسى فى عملية التعبئة على الشركة المصدرة حيث تدرك العلاقة الوثيقة بين سمعتها وبين حالة البضاعة لدى وصولها، وتدرك المشكلات الكثيرة التى قد تنشأ إذا ووجهت بالشكوى من فقد البضاعة أونقلها بسبب سوء التعبئة، أما المستورد فإن مسئوليته تنحصر فى إعطاء التعليمات وبيان الشروط التى يرغب فى توافرها فى طريقة التعبئة، وعلى المصدر بالطبع أن يلتزم بهذه التعليمات والشروط ، فإذا ترتب على ذلك تكاليف إضافية يتحملها المستورد.

وعلى أى الأحوال يجب إعطاء عناية كافية لتعبئة البضاعة المعدة للتصدير، وذلك كى تتوفر الحماية المناسبة لها فى رحلتها الطويلة إلى المستورد، ومن المعروف أنه كلما زاد عدد مرات مناولة البضاعة كلما زاد عدد احتمال تعرضها للتلف، وأولى مراحل المناولة هى التى تجرى فى ميناء التصدير، حيث تفرغ البضائع من وسائل النقل الداخلى إلى وسائل أخرى فى العادة تنقلها إلى الباخرة، وتفرغ البضاعة فى الباخرة باستخدام الوسائل الآلية الخاصة بها، ما لم تكن الأوعية من الثقل بحيث تستوجب استخدام وسائل خاصة، ويتم «رص» الأوعية فى الباخرة بحيث تستوعب أضيق حيز ممكن، مما يزيد فى احتمال تعرضها للضغط الشديد الذى قد يترتب عنه كسرها إن لم تكن بالمتانة الكافية وتستمر على هذا الحال طوال فترة الرحلة، ومما يضاعف فى صعوبة الظروف استمرار اهتزاز الباخرة أثناء إبحارها، وربما يكون هذا الإهتزاز عنيفاً للغاية إذا صادفت الباخرة أية عواصف فى رحلتها.

وعندما تصل الباخرة إلى ميناء الإستيراد يجرى تفريغ البضائع، وتتفاوت كفاءة وسائل التفريغ من ميناء لآخر، ففى حين نجدها حديثة فى الموانئ العالمية الكبيرة، نلقاها بالية أو متقادمة وربما لا نجدها نهائياً فى الموانى الصغيرة وغير المهامة، وتزداد

مخاطر إتلاف البضائع أثناء تفريغها حين تكون طبيعة الميناء ذاتها غير مثالية حين تهب العواصف لدى التفريغ. ولا يقتصر الأمر على ذلك بل إن البضاعة تنقل بعد هذا إلى مكان المستورد مع احتمالات إضافية بالإتلاف، خاصة إذا لم تكن وسائل النقل الداخلى أو طرقه غير عالية الكفاية.

ويمكن بصفة عامة أن تراعى الإعتبارات التالية عند رسم وتطبيق سياسة التعبئة:

أولاً : الظروف المناخية :

وتؤثر ظروف المناخ بوجه خاص فى السلع التى تضعف مقاومتها أمام الحرارة أو الرطوبة، ولا يكفى هنا أن يعلم القائم بالتعبئة بمناخ بلد المستورد، بل يجب أيضاً أن يعرف خط سير الباخرة التى ستنقل البضاعة، فالبضاعة المتجهة إلى استراليا بنصف الكرة الجنوبى لابد وأن تمر بخط الإستواء ، وبالتالى تجنب مراعاه ظروف الحرارة فى المناطق الاستوائية لدى تعبئة البضاعة ، وكذلك ظروف الرطوبة والأمطار أيضا .

وحتى بعد تفريغ البضاعة فى ميناء الاستيراد، قد لا يتيسر وضعها فى مخزن مغطى فتترك فى العراء ، ويجب بالتالى أن نحتاط لذلك فى التعبئة ، ويجب أيضا أن نراعى ظروف وسائل النقل الداخلى وأن نتأكد من ملاءمة طريقة التعتئة لها تختلف طرق حماية البضاعة من المناخ غير المناسب ومشكلاته ، باختلاف درجة سوء المناخ وباختلاف طبيعة السلعة وباختلاف تعليمات المستورد ، ومن أكثر الطرق شيوعاً تبطين الصناديق بورق لا يسرب الماء ، وربما لف الوحدات ذاتها أيضا بنفس الورق ، ولمقاومة الرطوبة مثلاً قد يتم لف البسكويت بورق الزبدة ، ومن جهة أخرى فإن الأوعية الصفيح قد تعالج كيماويا ُلتقاوم الرطوبة . وفلى أية حال فهناك أساليب فنية عديدة لحماية البضاعة ضد ظروف المناخ ليس هنا مجال تفصيلها .

ثانياً - احتمالات السرقة :

تمثل سرقة البضائع - خاصة ما خف حمله وغلا ثمنة - مصدراً مستمراً للضيق وللخسارة ، حيث يمر وقت طويل بين خروجها من حوزة المصدر واستلامها بواسطة المستورد، وتزداد احتمالات السرقة مع أى تأخير فى قيام الباخرة أو وصولها أو فى التخلص على البضاعة فى الجمارك ، أو حين يتطلب الأمر تكرار مناولة البضاعة داخل السوق الأجنبية ، وكذلك تزداد احتمالات السرقة بالنسبة للبضاعة المتجهة إلى بعض مناطق من العالم عنها بالنسبة للمتجهة لمناطق اخرى ، فى أن السرقة قد تحدث فى أى وقت أو مرحلة من مراحل رحلة البضاعة ، ومن بينها الوقت الذى تكون فيه البضاعة فى متناول أيدى البحارة أثناء الإبحار .

وللسرقة بالطبع أساليب ، فإذا كان من السهل فتح الصناديق يمكن سرقة بعض محتوياتها ووضع أحجار أومعادن فى مكان ما سرق لاعادة الوزن إلى ما كان عليه ، ثم تقفل الصناديق مرة أخرى دون ترك أى أثر للسرقة ، وفى هذه الحالة يستحيل تحديد المرحلة التى تمت فيها السرقة ، ويمكن بالطبع التغلب على هذه الاحتمالات بالتعبئة المناسبة ، ويمكن أيضا تقليل احتمالات السرقة بإخفاء طبيعة محتويات الصندوق بعدم كتابة اسم الشركة المصدرة أو وصف المنتجات على الصندوق وباستخدام الأساليب المختلفة التى يصممها المتخصصون فى محاربة السرقة بالتعبئة المناسبة .

ثالثاً - تكاليف النولون :

تتأثر المساحة التى تشغلها البضاعة على الباخرة بطريقة تعبئتها ، وتتأثر تكاليف النولون بتغير المساحة أو الفراغ الذى تشغلة البضاعة ، ولذلك يجب بقدر الإمكان استخدام طرق التعبئة التى تشغل أقل فراغ ممكن .

رابعاً - الرسوم الجمركية :

فى كثير من الأحيان يكون وزن الشحنة عاملاً هاماً في تحديد الرسوم الجمركية

المستحقة عليها، بل أحياناً ما تفرض الرسوم على الأوعية ذاتها، ومن جهة أخرى فإن وضع أكثر من سلعة فى الوعاء الواحد يثير صعوبات فى احتساب الجمارك وتلك كلها أمور تجب مراعاتها عند التعبئة.

خامساً - تعليمات المستورد :

لعل أكثر ما يضايق المستورد هو مخالفة المصدر لما أصدره إليه من تعليمات بخصوص طريقة التعبئة ، وبالتالى يجب الالتزام بمثل هذه التعليمات بدقة مهما بدت غريبة بالنسبة للمصدر .

سادساً - تكاليف التعبئة :

تعد التكاليف أهم الاعتبارات المقيدة للمصدر فى أثناء اختياره لطريقة التعبئة التى سيستخدمهافلا تجب المبالغة فى الإنفاق من أجل تحقيق المثالية فى التعبئة ، لان العائد الناتج سيقل عن الأموال المنفقة .

بذلك مكون قد عرضنا باختصار للاعتبارات والعوامل المختلفة المؤثرة فى التعبئة ، ويتعين علينا بعد ذلك تنبيه القارئ إلى تلك العوامل قد تتعارض مع بعضها ، وهذا أمر طبيعى ، والمصدر الناجح هو الذى يستطيع التوفيق بين كل هذة العوامل .

الشحن :

نقصد به نقل البضائع من المصدر إلى المستورد ، وهى عملية أكثر تعقيدا بكثير من حالة النقل داخل السوق المحلية . فإذا كانت الشركة المصدرة تنهج فى تنظيمها على نظام الإندماج العضوى لنشاط التسويق الدولى ، فسوف يتولى قسم النقل المحلى الإشراف على شحن البضاعة المصدرة أيضاً وغالباً مايلجأ فى ذلك إلى أحد وكلاء النقل البحرى .

ويتخصص وكيل النقل البحرى فى نقل البضائع المصدرة أو المستوردة، وهو الذى يتابع توفير المستندات اللازمة ، ويتابع حركة البضائع فى مسارها المطلوب ويترتب تحويلها إلى ميناء آخر إذا طلب منه ذلك ، ويترتب كذلك تفريغها فى ميناء التصدير ثم إعادة تحميلها على الباخرة التى ستنقلها إلى الخارج. وقد يقوم كذلك - بناء على

الطلب - بتولى امور أخرى كالعمليات المصرفية واستصدار التخليص الجمركى إلخ . هذا ونترك الخوض فى تفاصيل هذا الموضوع للمراجع المتخصصة.

التأمين البحرى :

يجرى التأمين على كل البضائع المتبادلة فى التسويق الدولى تقريباً، وقد يؤمن المصدر على البضاعة لحسابه أو لحساب المستورد ، وقد يقوم المستورد بنفسه بالتأمين ، والحقيقة أن التأمين البحرى يعد جزءاً لا يتجزأ من نشاط التسويق الدولى ولولاه لتعذر التوسع فى انتقال البضائع فيما بين الدول .

ويسبق التأمين البحرى فى نشأته أنواع التأمين الأخرى ، وقد أصدرت وثائق التأمين البحرى فى بادئ الأمر لكى تغطى الأخطار المتعلقة بالبحر والتى كانت تشمل تلك المتعلقة بالعوامل الطبيعية بالاضافة إلى تلك الأخطار التى ترجع إلى أفعال الإنسان كالتمرد والقرصنة ، وقد امتد هذا التأمين حتى أصبح يشمل البضائع وهى فى الموانى انتظار للشحن ، وكذلك عند إنزالها إلي البر ، وحتى تصل إلى مخازن المرسل إليه[1].

ويغطى التأمين البحرى أنواعاً متعددة من الأخطار أو بعضها فقط حسب عقد التأمين ، وهذا ويمكن تعريف الأخطار البحرية بأنها مجموعة الأخطار التى تتعرض لها أطراف الرسالة البحرية خلال عملية النقل البحرى ، ويشرط أن تحدث وتتحقق وهى على سطح البحر[2] وإن كان الجائز امتداد العقد ليشمل أخطار غير بحرية كما سبق بيانه أعلاه.

هذا ويهمنا هنا تقرير ضرورة التأمين على البضائع فى انتقالها وذلك طبقاً لنوعية التعاقد بين المصدر والمستوردوتكاليف التأمين وطول مدة الرحلة وحدق الأخطار وقيمة البضائع الخ .. ونترك الخوض فى تفاصيل الموضوع للمراجع المتخصصة فى التأمين البحرى.

---

(1) magee general insurance, richard d. irwin chicago, 1961 ,pp.54-55

(٢) سلامة عبد الله سلامة ، التأمين البحرى ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٦ ص ٣١ .

الفصل الحادى والعشرون

سياسات الشراء

مقدمة :

حاولت فى الفصول السابقة تناول موضوع التسويق الدولى كوحدة متكاملة تضم فى طياتها كلاً من التصدير والاستيراد كعمليتين مترابطتين إلى حد انصهارهما فى عملية واحدة يمكن تسميتها تصديراً من وجهة نظر من يصدر ويمكن تسميتها استيراداً من وجهة نظر من يستورد . كان هذا هو المنطق وراء المعالجة الموحدة للموضوعات معاً، ولقد خدمت وجهة النظر هذه هدف العرض الطبيعى للموضوع دون تقسيم مصطنع فيه، ومع ذلك فإن للشراء أو الاستيراد بعض المشكلات الخاصة التى تستدعى منا التحليل بشكل مستقل خاصة وأنها تؤثر تأثيراً بالغاً فى المركز المالى للدولة على المستوى العام بالاضافة إلى تأثيرها المباشر فى فاعلية الأداء على المستوى المشروع . وعليه فقد رأينا أن نتعرض لهذه المشكلات وأن نتعرض للسياسات التى ترسم على مستوى الدولة للتغلب عليها وللسياسات التى يجب على المشروع - ككيان قائم بذاته - يسترشد بها فى مواجهتها.

محيط سياسة الشراء :

لا ريب أن الشراء الخارجى يحتل مكاناً بارزاً فى هيكل اهتمامات أى دولة وأى مشروع ، فالدولة يجب أن تأخذ بشئ من الحذر وتخطط له مقدماً وتلتزم الأسلوب العلمى فى تنفيذة ومراقبتة ، وإلا واجهته مشكلات لا حصر لها ليس اقلها اهمية عدم القدرة على سداد قيمة ما تم شراؤه ، وتهديد ميزان مدفوعاتها ، وإثارة الشكوك عالمياً حول مدى استطاعتها احترام التزاماتها وحول قيمة عملتها الوطنية، والمشروع يعلم بالطبع أن الشراء الخارجى تكتنفة صعوبات جمة، وتحده قيود عديدة ، وينشأ عنه تكاليف كبيرة بعملات أجنبية وليس من السهل توفير خاصة فى ظل فرض القيود على النقد والتى أصبحت أمراً شائعاً فى كل الدول تقريبا .

وبالتالى فيجب إعطاء وظيفة الشراء الخارجى الاهتمام الجدير به والذى تفرضة أهميتها البالغة ، سواء على المستوى القومى أو على مستوى المشروع، ويجب بصفة عامة أن نستنير بالعناصر المميزة والتى تحدد معالم المحيط الذى يتم فيه الشراء الخارجى . وهذا ما يدعونا إلى العرض السريع لملامح هذا المحيط.

أولاً: القيود على الواردات :

يخضع الشراء الخارجى - مهما اختلفت النظم السائدة فى المجتمعات- لرقابة الدولة بشكل أو بآخر، ويتم فى أغلب المجتمعات بناء على ترخيص من سلطاتها الإدارية، لأن إصدار الترخيص بالإستيراد يمكن لدولة من موازنة ميزانها التجارى بتوجيه الإستيراد من دولة إلى أخرى، وذلك إذا اختل التوازن مع دولة معينة، وإذن أو ترخيص بالإستيراد هو رخصة تعطى لحاملها الحق فى شراء السلع من الخارج، ولا تفرج الجمارك عن البضائع إلا بناء على هذا الترخيص الذى يعطى فى ضوء تنفيذ متطلبات التخطيط القومى والعمل على حماية الصناعات المحلية ومدى توافر العملات الأجنبية.

ويمثل إذن الإستيراد الأداة أو الوسيلة التى تستخدمها الدولة لتطبيق ما تفرضه من قيود على الشراء الخارجى. ويمكن تبويب تلك القيود كما يلى:

١- قيود كمية :

وهذه تفرض بقصد السيطرة على حجم الواردات من سلعة معينة أو من أنواع معينة من السلع، وذلك طبقاً لما توجبه الإعتبارات الإقتصادية أو السياسية.

٢- قيود نوعية :

وهذه تفرض لضمان تطابق ما يتم استيراده مع الخصائص التى حددت للسلع التى أصدر الترخيص إبتداء لاستيرادها.

٣- قيود دولية:

وهذه تفرض لمنع الإستيراد من دول معينة لأسباب سياسية فى الغالب كحظر التعامل مع إسرائيل بالنسبة للدول العربية، وحظر الإستيراد من جنوب افريقيا بالنسبة لأغلب الدول الأفريقية.

٤- قيود جمركية :

وهذه نوعان يهدف الأول منها إلى حماية الإنتاج المحلى من السلع البديلة للسلع المستوردة حيث تفرض جمارك عالية على السلع المستوردة بحيث يضعف من مركزها تنافسيا أمام مثيلاتها المحلية، ويهدف الثانى إلى تمييز الواردات من دول أخرى بتعريفة جمركية أقل مثلا. ونظرا لأهمية الجمارك كركن أساسى فى محيط سياسات الشراء الخارجى فقد عالجناها بالتفصيل فى الباب الثانى ونورد هنا إشارة موجزة لوظيفتها وأنواعها.

ثانيا: الجمارك :

التعريفة الجمركية هى الجدول الذى يشمل بيان بالسلع المختلفة والرسوم الجمركية المستحقة عليها عند إستيرادها، وهى الوسيلة التى تستخدمها الدولة لحماية صناعاتها المحلية وتشجيع قيام صناعات جديدة وللحد من الواردات وتنمية الصادرات وذلك بما تستحدثه من نظم وإجراءات متعددة مثل نظام الدورباك ونظام السماح المؤقت والإفراج المؤقت. وللتعريفة الجمركية وظيفتان:

١- وظيفة إيرادية فهى أحد أهم مصادر إيرادات الدولة.

٢- وظيفة حمائية فهى تحد من خطر المنافسة الأجنبية للصناعات المحلية.

وهناك أنواع ثلاثة للتعريفة :

١- تعريفة جمركية عادية، وهذه تطبق على كافة الواردات وعلى الدول دون تمييز.

٢- تعريفة جمركية تفضيلية، وهذه تطبق على السلع المستوردة من دول معينة لتشجيع التعامل معها.

٣- تعريفة جمركية إضافية، وهذه تفرض لمواجهة تقلبات الأسعار الناشئة من ظروف غير عادية كالإنخفاض الشديد فى قيمة عملة إحدى الدول، أو لجوئها إلى سياسة الإغراق أو منح إعانات ضخمة للتصدير.

ثالثاً: وسائل دفع قيمة البضاعة المستوردة:

لما كانت مصر تعانى بعض النقص فى أرصدتها من العملات الحرة فقد تم تنظيم طرق دفع قيمة الواردات بإحدى الطرق التالية:

١- الدفع الفورى وهذا فى حالة السلع ذات الطبيعة العاجلة والأهمية الحيوية للمعيشة.

٢- حسابات إتفاقات الدفع، واتفاق الدفع يكون بين دولتين أو أكثر وبمقتضاه ينظم السداد بحيث لا ينتج عنه تحويلات نقدية أو رأسمالية إلا فى حدود ضيقة، حيث يقوم البنك المركزى فى كل دولة بفتح حساب تقيد فيه قيمة كل من الصادرات والواردات مع الدولة الأخرى، وتجرى عملية المقاصة مرة كل سنة، فإذا كانت مصر مدينة فإنها تقوم بتسديد الدين فى صورة صادرات مصرية، ولما كانت المدفوعات تقتصر على القيد الدفترى فى حساب اتفاق الدفع بالبنك المركزى ، فلقد جرى العرف على إطلاق لفظ «استرلينى حسابى» أو «دولار حسابى» على العملات التى تحدد قيمة السلع المتبادلة.

٣- التسهيلات الإئتمانية وهذه قد تتم بموجب اتفاق قرض حكومى أو بموجب تسهيلات مصرفية أو بموجب التسهيلات التى يقدمها المصدر، كما سبق تفصيله فى الفصل التاسع عشر.

رابعاً: نظم وإجراءات الإستيراد :

لكل دولة نظمها الخاصة بالإستيراد والتصدير، كما أن كل دولة تحدد إجراءات معينة يتعين الإلتزام بها عند الإستيراد أوا لتصدير، وسوف نعالج هذا الموضوع بالتفصيل فى الباب الخامس فيما يتعلق بالنظم والإجراءات المتبعة فى مصر.

خامساً: مشكلات تكدس البضائع فى الموانئ :

وهذه مسألة خاصة بمصر حيث بدأت ابتداء من عام ١٩٦١ مشكلة تكدس البضائع فى ميناء الأسكندرية فى الظهور، وترجع هذه المشكلة إلى الأسباب التالية[١].

١- ازدياد حجم التجارة المارة بالأسكندرية بشكل يفوق الإمكانيات المتاحة.

٢- قيام بعض الشركات أو الهيئات باستيراد حاجة البلاد من سلعة معينة دفعة واحدة.

٣- امتناع بعض الشركات عن سحب البضائع من الميناء واستخدامه كمنطقة تخزين.

٤- نقص الخبرة لدى القائمين بالتخليص.

٥- عجز الشركات المستوردة عن دفع قيمة البضائع أو قيمة الجمارك.

٦- بطء عمليات الشحن لعدم تجهيز البضاعة فى الوقت المناسب.

سادساً: صعوبات الإتصال وعدم توافر المعلومات:

حيث إذا قارنا الشراء المحلى بالخارجى تبينت لنا الصعوبات الجمة التى تنشأ فى النوع الأخير بشأن الإتصال مع الموردين فى الأسواق الخارجية، وبشأن توفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار السليم بالشراء، وهذا يعنى أن المدة التى يستغرقها الشراء الخارجى تكون أطول واحتمالات الخطأ فيه أكبر.

سابعاً: طول المدة اللازمة للحصول على البضائع :

وبالإضافة إلى الاعتبارات السابقة والتى تؤدى إلى طول المدة التى يستغرقها الشراء الخارجى فإن هناك اعتبارات المسافة الجغرافية وتعقد الإجراءات وهذه تضيف أيضاً إلى المدة اللازمة من بدء التفكير فى الإستيراد إلى وقت تسليم البضائع وهو أمر يجب التنبيه إليه عند تخطيط الشراء الخارجى ورسم السياسة المتبعة بشأن الوقت المناسب والكمية المناسبة.

---

(١) اللواء حسن صنديد «مشاكل الموانى وتطوير العمل فيها»، فى مؤتمر تنمية الصادرات بالجمهورية المتحدة، مطبوعات جماعة خريجى المعهد القومى للإدارة العليا، الكتاب الخامس ص٤٤٧-٤٨٨.

أبعاد سياسة الشراء:

تتوقف فاعلية قرار الشراء -سواء كان محلياً أو خارجياً- على توافر شروط خمسة هى الجودة المناسبة والكمية المناسبة والوقت المناسب والسعر المناسب ومصدر التوريد المناسب، والتكامل بين هذه العناصر الخمسة ضرورى، وإلا اعتبر الشراء غير سليم، وبالتالى فعلى الشركة التى تنوى الإستيراد أن تلتزم بهذه الشروط الخمسة فى أى عملية شراء خارجى وأن ترسم السياسات الكفيلة بذلك.

على أنه لما كان للإستيراد آثاره الخطرة على المستوى القومى، فإن الدولة تتدخل برسم السياسات إلى حد كبير بحيث يكون مجال الحركة للمشروع محدودا، أى تكون حريته فى رسم سياسات الشراء مقيدة بنظم الإستيراد القائمة.

فقد توزع الحصص النقدية المخصصة للإستيراد على فترات معينة بحيث تؤثر بالتحديد فى شأن اختيار الوقت المناسب للشراء، ويؤثر حجم الحصة ذاته فى سياسة الجودة والكمية المناسبتين، وتؤثر الإتفاقيات المبرمة مع الدول الأخرى فى سياسة مصدر الشراء المناسب، وتؤثر القرارات الحكومية فى سياسة السعر المناسب، ويؤثر طول الإجراءات فى سياسة الوقت المناسب، وهكذا.

وعلى ذلك فمن الصعوبة بمكان أن نتحدث عن أبعاد سياسة الشراء الخارجى على مستوى المشروع كشئ منفصل عن سياسات ونظم الإستيراد التى تضعها الدول، لهذا فقد فضلنا أن نترك للقارئ استخلاص تلك الأبعاد من معالجتنا لنظم الإستيراد والتصدير فى الباب الخامس.

الباب الخامس

التسويق الدولى فى جمهورية مصر العربية
دراسة تطبيقية

مقدمة :

حاولنا فى الأبواب الأربعة الأولى من هذا الكتاب تحديد المفاهيم الأساسية والسياسات العلمية فى حقل التسويق الدولى، ولقد التزمنا فى ذلك بمحاولة الربط بين هذا الإطار النظري وبين واقعنا العملى عن طريق إعطاء الأمثلة من بيئتنا المحلية كلما أمكن ذلك.

على أننا رأينا - كى تتم الإستفادة - أن نتناول المشكلات التطبيقية للتسويق الدولى فى مصر بالمعالجة الخاصة المستقبلة، كى يتبين لنا إلى أى حد يجرى تطبيق الأساليب العلمية التى أوضحناها فى الفصول السابقة، وإذا لم تكن تطبق نحدد العقبات التى تعوق تطبيقها، ونستكشف السبيل إلى إزالتها. وهذا هو ما يسعى الباب الخامس لتحقيقه.

وهناك- كما هو الحال فى أى دراسة تطبيقية - اتجاهان أو منهجان أساسيان فى العرض والتحليل والإستنتاج، يتمثل الأول فى الميل إلى التعميم حيث نعرض للمشكلات فى عمومياتها، ونحلل العناصر العامة، ونوصى بتوصيات عامة فى حين يتمثل الثانى فى الميل إلى التخصيص حيث نعرض لمشاكل خاصة ونحللها تفصيلاً بغية التوصل إلى ما يجب سلوكه نحوها، وسوف نحاول فى هذا الباب أن نلتزم بالمنهجين معاً، وإن كان ثقل المنهج الثانى أكبر، إعتقادا منا بأننا أحوج فى هذه المرحلة إلى التخصيص منا إلى الإستمرار فى تيار الحديث العام، وسوف تكون وحدة المعالجة فى حديثنا الخاص هى السلعة.

وبالتالى فإننا نخصص الفصل الأول من هذا الباب لمناقشة سياسات ومشكلات التصدير فى قطاع السلع الزراعية، تقليدية كانت أو غير تقليدية، فى حين تنفرد السلع الصناعية بالفصل التالى من وجهة نظر التصدير، أما الفصل التالى فيتناول مشكلات الإستيراد. وفى كل من هذه الفصول سنحاول قدر الإمكان إعطاء نماذج تطبيقية لمشكلات التصدير أو الإستيراد. وبعد هذا سنعرض تطور نظم التصدير والإستيراد فى مصر موضحين أوجه النقص ومقترحين سبل التحسين.

الفصل الثانى والعشرون

تصدير المنتجات الزراعية

مقدمة :

تقوم جمهورية مصر العربية بتصدير العديد من المنتجات الزراعية وعلى رأسها القطن وهو السلعة التقليدية التى ظلت ومازالت تحتل مركز الصدارة فى هيكل الصادرات المصرية، وإن كانت هناك بعض المحاصيل الأخرى التى بدات تغزو الأسواق العالمية كالأرز والبصل والكتان والموالح والزهور.

ولقد عملت الدولة على تخطيط السياسة الزراعية من ناحية النوع والمساحة المزروعة لبعض المحاصيل الهامة مثل القطن والأرز، بعد أن كانت زراعتها تخضع لرغبات المزارعين من حيث اختيار نوع التقاوى وتحديد المساحة المزروعة. وقد استهدفت الدولة من هذه الإجراءات أولاً ضمان معرفة نوعية المحاصيل الزراعية وكمياتها مقدماً لإمكان رسم سياسة تصديرها قبل نضجها وثانياً تنظيم تجارتها بالشكل الذى يكفل القضاء على تحكم وتلاعب الوسطاء.

وتجدر بنا الإشارة إلى أهمية تنويع الصادرات لتوسيع القاعدة الإقتصادية، وتخفف أثر التقلبات الإقتصادية الدولية على الإقتصاد القومى، ولاشك أن تنمية الصادرات من السلع غير التقليدية هى محاولة جادة من جانبنا لتنويع الصادرات.

وفيما يلى نقوم بدراسة وتقييم السياسات التصديرية للزهور كنموذج تطبيقى لسلعة زراعية غير تقليدية يجرى تصديرها فنتعرف على مدى تطبيق الأسلوب العلمى فيها وعلى المشكلات أو العقبات التى تحد من فاعلية تصديرها وسبل التغلب عليها، ثم نعقب ذلك بدراسة أخرى مختصرة لعدد من السلع غير التقليدية والتقليدية.

تصدير الزهور [١]

سنعرض هنا لتصدير الزهور على ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: توصيف الموقف التصديرى للزهور.

المرحلة الثانية: دراسة وتقييم سياسات تصدير الزهور.

المرحلة الثالثة: أهم التوصيات لتنشيط الصادرات.

المرحلة الأولى: توصيف الموقف التصديرى للزهور المصرية:

تجد زهورنا المصرية أسواقاً رائجة فى البلاد الأوربية فى الفترة من نوفمبر إلى أواخر مارس وهى التى يكسو فيها الجليد سطح الكثير من هذه البلاد، وبالتالى تقتصر زراعة الزهور هناك فى هذه الفترة على البيوت الزجاجية ذات التدفئة الصناعية والتى تكون تكلفتها عالية.

وتنطبق على الزهور المصرية خصائص الحاصلات الزراعية من الناحية التسويقية الخارجية، حيث تتوقف كمية المحصول على حالة الجو من فصل لآخر وبصفة عامة كلما زادت المساحة المزروعة كلما قل تعرض الإنتاج للتقلبات من عام لآخر فالمحصول الضعيف فى منطقة يعوضه المحصول القوى فى منطقة أخرى، وينتج عن التقلبات فى حجم الإنتاج تقبات فى الأسعار، فالأسعار المنخفضة فى عام معين لا تشجع على الزراعة فى العام التالى فيقل الإنتاج بالتالى وترتفع الأسعار من جديد ، وهكذا، كما تتأثر تقلبات الأسعار أيضاً بدورات النمو لكل صنف من الزهور المختلفة.

---

(١) لمزيد من التفاصيل إلى محمد عبد اللطيف شيحة، سياسات تصدير الزهور فى الجمهورية العربية المتحدة، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة، ١٩٧١.

أولا: تطور إجمالى الصادرات المصرية من الزهور:

يصور الجدول رقم (١/٢٢) تطور صادرات الزهور المصرية عام ١٩٥٩/١٩٦٠ وعام ١٩٦٧/١٩٦٨ وفيه نبين كمية المصدر من الزهور وقيمتها فى كل عام وحجم النمو فيها.

جدول (١/٢٢) تطور صادرات الزهور[١]

السنة	كمية المصدر من الزهور بالطن	قيمة المصدر من الزهور بالألف جنيه مصرى	نسبة قيمة المصدر إلى سنة الأساس
١٩٦٠/٥٩	٣	١	٪١٠٠
١٩٦١/٦٠	-	-	-
١٩٦٢/٦١	١٢	٦	٪٦٠٠
١٩٦٣/٦٢	٨٣	٣٩	٪٣٩٠٠
١٩٦٤/٦٣	٣١٢	١٢٨	٪١٢٨٠٠
١٩٦٥/٦٤	١٧١	٧٩	٪٧٩٠٠
١٩٦٦/٦٥	٨٠	٣٠	٪٣٠٠٠
١٩٦٧/٦٦	٥٣	٢٧	٪٢٧٠٠
١٩٦٨/٦٧	٧١	٣١	٪٣١٠٠

ويتضح من هذا الجدول مايلى:

(١) الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء ، تطور التجارة الخارجية خلال السنوات الخمس للخطة من عام ١٩٦١/٦٠ إلى عام ١٩٦٥/٦٤ وعام ٦٦/٦٥ ومحمد شيحة، المرجع السابق.

١- ان كلاً من كمية وقيمة الصادرات محدودة ولا يتناسب مع ما للجمهورية من مميزات فى إنتاج الزهور، حيث لم تتعد قيمة الصادرات ١٢٨ الف جنيه (عام٦٣/١٩٦٤) وفى معظم السنوات كانت أقل من ذلك بكثير.

٢- إتسمت الصادرات بالتذبذب من سنة لأخرى كماً وقيمة.

٣- بالرغم من تغير كل من الكمية والقيمة فى إتجاهات واحدة من سنة لأخرى إلا ان هذا ليس تاما نظراً لاختلاف متوسط قيمة الطن المصدر من عام لآخر، ويرجع هذا إلى اختلاف نسبة نوعيات الزهور المختلفة فى الكمية المصدرة نظراً لاختلاف أسعارها، بالإضافة إلى تغير أسعار التصدير من سنة لأخرى، ففى حين كان متوسط سعر الطن ٣٣٠ جنيه فى عام ٥٩/١٩٦٠ نجده قد هبط إلى ٢٠٠ جنيه فى العام التالى مباشرة، وهكذا.

ثانيا: تطور الهيكل النوعى لصادرات الزهور:

يتلخص التطور فى النقاط التالية:

١- يعتبر الورد والجلاديولس أهم الأصناف المصدرة، وقد بدأ فى تصدير الورد عام ١٩٥٢، وتركز التصدير عليه أساساً، ثم بدأ تصدير الجلاديولس فى عام ١٩٦٣. واستمر حتى الآن.

٢- بالنسبة لقيمة صادرات الورد، بدأ تصديره بما قيمته ٢٢٠٠ جنيه عام ١٩٥٧ ثم انخفض فى العام التالى إلى ٥٠٪ من سنة الأساس ١٩٥٢، وفى عام ٥٤، ٥٥ ارتفعت قيمة المصدر فاصبح ٧٥٪ من سنة الأساس، وفى عام ١٩٥٦ ارتفع إلى ١٠٠٪ منها ثم ١٢٥٪ فى عام ١٩٥٧ وإلى ١٥٠٪ فى عام ١٩٥٨، ثم بدأ فى الإنخفاض إلى ٥٠٪ ثم إلى ٢٥٪ منها. وشهد عام ١٩٦١ اتجاها جديداً للنمو حيث ارتفعت قيمة الصادرات إلى ما يوازى ١٥٠٪ من سنة الأساس، لم يلبث أن تبعه تذبذب مستمر بين الإرتفاع والهبوط مع ميل عام إلى الأنخفاض حتى عام ٦٧/١٩٦٨.

٣- بالنسبة لقيمة صادرات الجلاديولس. بدأ تصديره بما قيمته ٢٤ الف جنيه عام ٦٣/٦٤ وهى تمثل سنة الأساس، انخفضت قيمة المصدر فى العام التالى إلى ٨٠٪ من سنة الأساس، بينما ارتفعت إلى ١٢٣٪ فى عام ٦٥/٦٦، ثم عادت وانخفضت عام ٦٦/٦٧ إلى ٤٩٪ فقط ثم ارتفعت فى عام ٦٧/٦٨ مرة أخرى ووصلت إلى ٧٥٪ من سنة الأساس.

٤- بالنسبة للأهمية النسبية لأنواع الزهور المصدرة نلاحظ أن الأهمية النسبية للنوعي الرئيسيين وهما الورد والجلاديولس متقاربة، إذ تتقارب نسبتى الورد و الجلاد يولس فى عام ٦٤/٦٥ و ٦٧/١٩٦٨ وتختلف هذه الأهمية فى اتجاهات مختلفة فى باقى السنوات.

ثالثا: تطور الصادرات من الزهور وفقا للدول والمناطق الجغرافية:

يوضح الجدول رقم ٢/٢٢ توزيع صادرات الزهور وفقاً للمناطق الجغرافية فى الفترة من عام ٦٣/١٩٦٤ إلى عام ٦٩/ ١٩٧٠، ويلاحظ مايلى:

١- تعتبر منطقتا غرب أوربا والدول العربية السوقان الرئيسيان للزهور المصرية.

٢- بدأت صادراتنا من الزهور تغزو أسواق الكتلة الشرقية ابتداء من موسم ٦٨/١٩٦٩، ولقد شجع على هذا الاتجاه ارتفاع أسعار البيع فى هذه الأسواق.

٣- ترتفع مستويات جودة الزهور المصدرة إلى غرب أوربا إلى درجات عالية، بينما تصدر مستويات أقل من الجودة إلى الأسواق العربية.

٤- تتجه الصادرات لغرب أوربا إلى الإنخفاض حتى وصلت إلى ١٥ ألف جنيه فقط فى عام ٦٥/١٩٦٦ ويرجع ذلك إلى:

(أ) قصر التصديرفى ذلك العام على شركة النيل لتصدير الحاصلات الزراعية

(ب) قلة الإنتاج الصالح للتصدير بصفة عامة

(ج) إقتصار الإنتاج على لون واحد فقط هو الأبيض.

جداول ٢/٢٢ - توزيع صادرات الزهور حسب المنطقة الجغرافية

(القيمة بالألف جنية مصرى)

السنة / المنطقة	٦٤/٦٣	٦٥/٦٤	٦٦/٦٥	٦٧/٦٦	٦٨/٦٧	١٩٦٩/٦٨	١٩٧٠/٦٩
دول غرب أوربا	٩٤	٧٧	١٥	٧	٧	٢٣١,٢٥	١١٤,٢٥
الجامعة العربية	٣٤	٥٣	١٤	٢٠	٢٢	٣٤٨,٥	٦٤٦,٥٠
الكتلة الشرقية	-	-	-	-	-	٨٨٦,٥	٨٠٨,١٣
إجمالى	١٢٨	٨٠	٢٩	٢٧	٢٩	١٤٦٦,٢٥	٢١١٨,٨٨

(المصدر: إدارة الحاصلات الزراعية ، المؤسسة المصرية العامة للتجارة ، سجلات الإحصاء.

رابعاً : الجهات المصدرة للزهور :

يوضح جدول ٢/٢٢ هيكل المصدرين للزهور والأهمية النسبية لكل .

جداول ٢٢ /٣ - الجهات المصدرة للورد والجلاديولس .

النوع	١٩٦٦/٦٥		١٩٦٧/٦٦		١٩٦٨/٦٧	
	قطاع عام	قطاع خاص	قطاع عام	قطاع خاص	قطاع عام	قطاع خاص
الجلاد يولس	٪٤٥	٪٥٥	٪٥,٦	٪٩٤,٤	-	٪١٠٠
الورد	٪٦٣	٪٣٧	٪٣٣	٪٦٧	٪٣	٪٩٧

(المصدر: تقارير منظمة تسويق وتصدير الحاصلات الزراعية)

المرحلة الثانية: تحليل وتقييم سياسات تصدير الزهور المصرية:

نقوم فيما يلى بدراسة تحليلية للسياسات الرئيسية كنماذج تطبيقية :

١- سياسة المنتجات .

٢- سياسة التسعير.

٣- سياسة الإئتمان.

٤- سياسة الترويج.

٥- سياسة التوزيع.

٦- سياسة التعبئة.

٧- سياسة الشحن والنقل.

هذا، وقد سبق لنا أن استعرضنا فى الباب الرابع الأسس النظرية والمبادئ العلمية التى تحكم كلاً من هذه السياسات على حدة وسوف نسترشد بذلك الإطار النظرى فى تقييمنا للسياسات المتبعة وتحليلنا للمشاكل القائمة واقتراحنا لسبل التغلب عليها.

أولا: سياسة المنتجات:

بينا فى الفصل الخامس عشر كيف أن المستهلك وحاجاته يمثلان نقطة البداية عند رسم سياسة المنتجات، وبينا أن سياسة المنتجات لها أبعاد تتعلق بالتنويع والتبسيط والعبوات والغلاف والتمييز، وعرضنا هذه الأبعاد من وجهة نظر التسويق الدولى بوجه خاص.

وفيما يلى نبدأ بتوصيف الظروف والمشكلات التى تواجه زراعة زهور التصدير تليها دراسة تطبيقية لكل من الأنشطة الرئيسية السابقة التى تتضمنها سياسة المنتجات.

بدأ التفكير فى تصدير الزهور المصرية عام ١٩٥٢ حيث بدأ استيراد تقاوى وبذور لغرض الإنتاج للتصدير، ولم تحدد مساحات معينة لإنتاج التصدير، ثم أنشأت الهيئة العامة لتنمية الصادرات فى عام ١٩٥٩ مشتلاً لزراعة الورد، وتلا ذلك زيادة تدريجية فى المساحة المزروعة حتى وصلت إلى ١٩ فداناً فى عام ١٩٦١ على أن المساحة المزروعة مازالت محدودة حتى الآن، حيث بلغت ٤٢ فداناً للجلاديولس و٢٠٢ فداناً للورد فى عام ١٩٦٨/٦٧، ولا تتناسب هذه المساحة المحدودة مع ما تتمتع به مصر من مزايا مناخية وتكاليفية توجب تخصيص جزء أكبر من الأراضى لزراعة الزهور، خاصة إذا علمنا أن صافى إيراد الفدان من الورد ١١٠ جنيه ومن الجلاديولس ٦٠٠ جنيه، ولكن الزراع لا يقدرون ذلك لقلة درايتهم بزراعة الزهور، وهذا الحال يلقى مسئولية كبيرة على قسم الإرشاد الزراعى بوزارة الزراعة لعمل التوعية اللازمة.

ويمكن بصفة عامة أن نلخص مشكلات زراعة الزهور فى النواحى التالية:

١- قابلية الزهور للتلف السريع، وتأثر كمية المحصول وجودته بحالة الجو .

٢- عدم توافر الوسائل الحديثة لإنتاج الزهور، مثل آلات الخدمة ومواد مقاومة أمراض النباتات الزهرية.

٣- عدم توافر الخبرة الكافية فى أنشطة قطف الزهور وإعدادها للتصدير .

٤- عدم وجود مراكز للتجميع الزراعى للإنتاج بهدف التصدير مما يؤدى إلى عدم تجانس المحصول وصعوبة النقل لمناطق التجهيز للتصدير، وعدم توحيد المعاملة للمزارعين من حيث التسميد ومقاومة الآفات.

٥- عدم الإستجابة لرغبات الأسواق المختلفة وخاصة من ناحية الألوان المطلوبة.

٦- عدم تنظيم العمليات المختلفة منذ قطف الزهور إلى إتمام الشحن على الطائرات مع بطء العمليات مما يؤدى أحياناً إلى وصول الزهور للخارج فى حالة غير طبيعية.

أما المنتجون على وجه الخصوص فيرون أن أهم المشاكل هى :

١- انخفاض حجم الإستهلاك المحلى مما يغلق الباب فى وجه تصريف الكميات غير الصالحة للتصدير.

٢- صعوبة استيراد الأبصال من الخارج مع عدم صلاحية الأبصال المحلية.

٣- عدم توافر المعلومات عن الإنتاج العالمى وعن أفضل السلالات من الزهور .

٤- عدم وجود الأجهزة المتخصصة لاستنباط السلالات الجديدة واستيرادها أو الإعلام بها.

٥- عدم استيراد أبصال الجلاديولس فى الوقت المناسب لزراعتها.

٦- ارتفاع تكلفة الزهور من عام لآخر.

٧- صعوبة استيراد شتلات الورد من الخارج.

٨- عدم انتظام درجة حرارة الثلاجات التى تحفظ فيها كورمات الجلاديولس مما يؤثر عليها.

ونبدأ الآن فى مناقشة سريعة للأبعاد المختلفة لسياسة المنتجات:

(أ) تشكيل وتنويع الزهور.

اقتصر المصدر من الزهور المصرية على الورد والجلاديولس حتى عام ٦٥ ين بدأت إضافة أنواع أخرى تدريجياً، وفيما يلى الأنواع المصدرة مرتبة حسب أهميتها:

- الورد بأصنافه المختلفة.
- الجلاديولس.
- عصفور الجنة، وقد بدأ تصديره عام ١٩٦٦.
- الجرابيرا، وقد بدأ تصديره عام ١٩٦٩.

- بكاراه، سوبر ستار، كوين إلزابيث ، والزنبق، وهذه كلها أضيفت بعد ١٩٦٩.

ويجب العمل على التركيز على الورود والجلاديولس نظراً لأن أسعار الأول العالمية متجهة إلى الارتفاع بصفة مستمرة، كما يتميز الجلاديولس باستقرار أسعاره بخلاف الأنواع الأخرى.

(ب) تطوير وتهذيب الزهور:

يقوم بهذا النشاط فى الوقت الحالى جهتان رئيسيتان هما:

١- قسم بحوث نباتات الزينة بوزارة الزراعة وهو يقوم بدور كبير، حيث أنه دائم الاستيراد لأصناف متنوعة وإجراء التجارب العلمية لتحسين صفاتها وإكثارها محليا.

٢- قسم بحوث الحدائق النباتية، وقد أعطى هذا أيضا نتائج هامة فى تطوير وتقديم أصناف جديدة إلى السوق المحلية.

على أن تلك البحوث رغم أهميتها الكبيرة فهى لم تتعرض حتى الآن لإطالة عمر الزهرة، وتلك مشكلة أساسية بالنسبة لتصدير الزهور. هذا ولتشجيع المنتجين على زيادة المساحات وتطوير الانتاج، وتنظيم جمعية فلاحة البساتين معارض دورية للزهور، وقد فازت الأزهار المصرية بالجائزة الأولى فى المعرض الدولى بنيودلهى فى عامى ١٩٦٧ ، ١٩٦٨,

(جـ) تمييز الزهور:

من الطبيعى أن تطلق الأسماء اللاتينية والانجليزية فى الزهور المصرية تمشياً مع العرف العالمى وتسهيلاً لتسويقها دولياً، لذلك يمكن أن يكتفى بتمييز العبوات بعلامات مميزة ترمز إلى جهة إنتاجها، وتكون دليلاً مكملاً لمصدر الانتاج، لأن تغيير الأسماء سيكلف المصدرين تكاليف ترويجية باهظة قد لا يطيقونها وقد لا يضمنون نتائجها الايجابية.

ثانياً - سياسة التسعير:

سبق الإشارة إلى الأسس العلمية لسياسة التسعير فى الباب الرابع والعوامل الداخلية الخارجية الواجب مراعاتها فى هذا الصدد مع مناقشة الأبعاد الأساسية للسياسة السعرية واتجهاتها التسعير على أساس التكبفة الجزئية أو التكبفة الكلية والتميز بين الأسواق المختلفة.

وفيما يلى نبدأ بتوصيف السياسة السعرية للزهور المصرية، ثم تقويمها ويلى ذلك اقتراح التوصيات والحلول اللازمة.

نظام الأسعار للزهور المصرية:-

تطورت سلطة تحديد الأسعار من المصدر إلى مكاتب تسويق وتصدير الحاصلات الزراعية ابتداء من عام ١٩٥٩حيث تحدد هذه المكاتب الحدود الدنيا للأسعار، وعلى المصدرين ومعهم مصدرى الزهور تقديم طلباتهم للتصدير إلى المنظمة التى تنفذ السياسة التى ترسمها هيئة تنمية الصادرات للرقابة على الصادرات ثم وكالة الوزارة لشئون التصدير وحاليا المؤسسة المصرية العامة للتجارة.

وقد رؤى اعتباراً من موسم ٦٣/١٩٦٤ استبدال نظام أسعار الحد الأدنى المشار إليه بنظام أسعار الإنطلاق حيث تختلف أسعار الإنطلاق فى أنها ليست حدوداً دنيا ولكنها مرنة يجوز تعديلها أثناء موسم التصدير طبقاً لتغيير الأسعار فى الأسواق المستوردة.

وظلت الأسعار تحدد بمعرفة مكاتب التسويق حتى أصبح ذلك من اختصاص المجالس السلعية التى أنشئت فى ٢٣ نوفمبر ١٩٦٧ بالقرار الوزارى رقم ٧٢٦ لسنة ١٩٦٧ ويضم المجلس السلعى للحاصلات الزراعية عدة لجان متخصصة منها اللجنة الفرعية لتصدير النباتات الطبية والزهور وطبقاً لما تقدم نجد أن صادراتنا من الزهور تحدد أسعارها وفقا لنظام أسعار أو نقط الإنطلاق.

وتعتبر جميع قرارات اللجنة توصيات لابد من إعتمادها من المجلس السلعى أو رئيس هذا المجلس فى الحالات العاجلة قبل وضعها موضع التنفيذ.

ويتم تحديد أسعار التصدير على أساس الإنتاج المتوقع والصالح للتصدير، والطاقة الاستيعابية للدول المستوردة، ويقرر ذلك فى اجتماعات اللجنة الفرعية التى تضم المصدرين والمنتجين وكذلك العاملين فى هذا المجال.

ويبين الجدول رقم ٢٢/٤ أسعار الإنطلاق للعود من الورد والجلاديولس باعتبارهما أهم أصناف الزهور المصرية المصدرة، وذلك خلال الفترة من ٦٦/٦٧ حتى ٦٩/٧٠.

جدول رقم ٢٢ / ٤

سعر الإنطلاق للعود من الورد والجلاديولس بالسنتيم السويسرى Fob الدولى غرب أوربا خلال الفترة من ٦٥/١٩٦٦ إلى ٦٩/١٩٩٧(١)

	٦٥/١٩٦٦	٦٦/١٩٦٧	٦٧/١٩٦٨	٦٨/١٩٦٩	٦٩/١٩٧٠
الورد	تم البيع بمعرفة شركة النيل بنظام الأمانة				
درجة I		٥٠	٦٠	٦٠	٦٠
درجة II		٤٠	٥٠	٥٠	٥٠
درجة III		٣٠	٣٠	٤٠	٤٠
درجة VI		–	٢٠	٣٠	٣٠
الجلاديولس					
درجة I		٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
درجة II		٣٠	٣٠	٣٠	٣٠
درجة III		٢٥	٢٥	٢٥	٢٥

المصدر: قرارات المجلس السلعى للاصلات الزراعية وتوصيات اللجنة الفرعية للزهور.

ويلاحظ أن أسعار الإنطلاق هذه غير جامدة وقابلة للتعديل لتتناسب مع تغير ظروف الأسعار للأنواع التصدرية أو موسم التصدير ومثال ذلك أن أسعار الإنطلاق قد خفضت فى موسم ٦٨/٦٩ تى تناسب التصدير فى شهرى مارس وإبريل من هذه السنة.

ويبين الجدول التالى رقم ٥/٢٢ أسعار التصدير للدول العربية والشرقية فى موسم ٦٩/١٩٧٠.

جدول رقم ٥/٢٢

أسعار الإنطلاق لكيلو الورد الجلاديولس للدرجات من الثالثة فأقل للدول العربية والشرقية فى موسم ٦٩-١٩٧٠[١]

النوع	لبنان والكويت	سوريا	دول شرق أوربا
الورد			
درجة أولى	٦٠	٧٢	٧٢
درجة ثانية	٥٠	٦٠	٦٠
درجة ثالثة	خمسون قرشا للكيلو بالعملات الحرة	خمسة وستون قرشا للكيلو بالعملة الحسابية	٤٨
درجة رابعة			٣٦
الجلاديولس			
درجة أولى	٤٠	٤٨	٤٨
درجة ثانية	٣٠	٣٦	٣٦
درجة ثالثة	٢٥	٣٠	٣٠

(١) **المصدر:** توصيات اللجنة الفرعية لتصدير الزهور لجلسة ١٩٦٩/٢٨.

ويلاحظ أنه من شروط التصدير إلى الخارج إشتراط التصدير بالعملات الحرة باستثناء الكتلة الشرقية وسوريا وذلك فى حدود حصة معينة هى طن واحد شهريا وذلك بأسعار تزيد عن أسعار الإنطلاق لغرب أوربا بنسبة ٢٠٪ بالجنيه الحسابى.

(ب) تقييم سياسة التسعير:

لإمكان تقييم السياسة السعرية للزهور المصرية نقوم فيما يلى بمناقشة ناحيتى التكاليف اوالإيرادات حتى يمكن التعرف على الربحية المحققة ومنها تظهر الأهمية النسبية لاقتصاديات إنتاج الزهور للتصدير.

١- تكاليف الإنتاج :

تشمل تكاليف الزراعة بصفة عامة : (أ) المواد الزراعية (ب) العمل (جـ) المصروفات الإضافية، فبالنسبة للجلاديولس: نجد أن تكلفة زراعة الفدان فى القطاع الخاص تتراوح ما بين ٩٠٠ - ٢٠٠٠ جنيه أى بمتوسط ١٠٥٠ جنيه، وفى القطاع العام من ٩٨٠ إلى ١٠٠٠جنيه خلاف مصاريف التعبئة للتصدير.

ويلاحظ أن متوسط إنتاج الفدان ٤٠٠٠٠ زهرة يصل منها ٣٠٠٠ للتصدير بسعر ٥٠ مليم للزهرة والباقى تباع فى السوق المحلى بسعر ١٠ مليمات للزهرة وبالنسبة للورد يبلغ متوسط تكلفة إنتاج فدان الورد بغرض التصدير ٢٥٠ جنيه فى مزارع القطاع العام وبمتوسط ٢٦٠ جنيه فى السنة للقطاع الخاص.

ولما كان عمر مزرعة الورد ١٠ سنوات وهى بذلك تختلف عن مزرعة الجلاديولس التى تزرع سنوياً، لذلك فإن تكلفة فدان الورد سنويا توزع كالآتى كما تظهر فى الجدول رقم ٦/٢٢، كما يصل متوسط إيراد فدان الورد سنوياً خلال سنوات الإنتاج المختلفة إلى ٣٦٠ جنيه، كما يوضحها جدول ٧/٢٢، وعلى ذلك تقدر متوسط ربحية الفدان من الورد خلال سنوات الإنتاج بمقدار ١٠٠ جنيه سنوياً.

جدول رقم ٢٢/٦

تكاليف الإنتاج لفدان الورد خلال سنوات الإنتاج

بيان التكلفة	سنة إنشاء المزرعة	سنوات الزراعة		
	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	من السنة الرابعة حتى العاشرة
تكلفة الشتلات	٢٠٠	-	-	-
التكاليف الزراعية	١٧١	١٧١	١٧١	١٧١
تكاليف التقليم	-	٦	٦	٦
تكاليف إنشاء المزرعة	٣٧١	-	-	-
تصنيف السنوات من تكاليف إنشاء المزرعة	-	٣٧	٣٧	٣٧
تكاليف القطف والتعبئة والتصدير	-	١٠	١٠	٣٥
تكاليف القطف والتعبئة للسوق المحلى	-	,٥	,٥	٣٥
التكلفة الإجمالية للإنتاج	٤٧٢	٢٢٤,٥	٢٢٤,٥	٢٨٤

جدول ٢٢/٧

إيراد فدان الورد خلال مستويات الإنتاج

بيان التكلفة	سنوات الزراعة			
	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	من السنة الرابعة حتى العاشرة
إيرادات عن التصدير	-	١٠٥	٢٨٠	٣٥٠
إيرادات البيع المحلى	-	١٠	٥٠	٥٠
إجمالى	-	١١٥	٣٣٠	٤٠٠

ويبلغ متوسط إنتاج الفدان نحو ٥٠,٠٠٠ زهرة منها ٣٠,٠٠٠ صالحة للتصدير بسعر ٣٥مليم للزهرة والباقى تباع محلياً بسعر ٥ مليمات للزهرة.

وتتضح الأهمية الاقتصادية لإنتاج الزهور المصرية للتصدير بشكل واضح بمقارنة التكاليف والإيرادات للجلاديوس والورد من ناحية وبعض صادراتنا التقليدية من ناحية أخرى مثل القطن والفول والأرز الصيفى ويبين الجدول رقم ٨/٢٢ هذه الناحية.

جدول رقم ٨/٢٢

تكاليف وإيرادات بعض المحاصيل[١]

المحصول	تكاليف الانتاج خلال السنة	الإيراد السنوى	الفائض
١- الفول	٣٠,٩٢٠	٥٧,٣٨٠	
يزرع معه خلال السنة الذرة	٣٩,٠٧٠	٦٠	
	٦٩,٩٩٠	١١٧,٣٨٠	٤٧,٣٩٩
٢- القطن	٦٩,٣٢٠	١٠٣,٩٢٠	٣٤,٥٠٠
٣-الأرزالصيفى	٤٦,٥١٠	٥٥,٧٣٠	
يزرع معه خلال السنة قمح	٣٩,٦٢٩	٥٦,٥٩٠	
	٨٦٢٢٠	١١٢,٧٢٠	٢١,٠٩٠

ومن هذا البيان يتضح الفارق الكبير من ربحية الورد والجلاديولس التى تصل إلى ١١٠ ، ٦٠٠جنيه على التوالى بينما تبلغ ربحية المحاصيل التقليدية ٤٧جنيه الفول، ٣٤ جنيه للقطن، ٢٦جنيه للأرز.

وتوجه النظر إلى أنه بالرغم من ارتفاع ربحية فدان الجلاديولس عن فدان الورد إلا أن زراعة الورد أكثر تفضيلاً لإستقرار ربحية الفدان. وبالتالى يمكن القول بأن أسعار الانطلاق أسعار مجزية حيث أن إيراد الفدان من الورد والجلاديولس قد حسنت على اساس أسعار الإنطلاق.

(١) الجهاز المركزى للتعبئة والاحصاء، تطور التجارة الخارجية خلال السنوات الخمس للخطة من عام ١٩٦١/٦٠ إلى عام ١٩٦٥/٦٤ ومحمد شيحة. المرجع السابق.

٢- أثر المنافسة

لإمكان الحكم على مستوى أسعار الانطلاق تقوم بمقارنتها بالأسعار فى الأسوق المختلفة ومن هذه المقارنة يتضح الآتى:

(أ) أن الأسعار المصرية أعلى نسبياً من سائر الدول المصدرة.

(ب) تقلب أسعارنا فى مدى واسع وفى آجال قصيرة.

(ج) عدم مرونة الأسعار حيث أنه كثيراً ما يرفض الجانب المصرى التنازل عن جزء من السعر نظير التنازل عن قدر معين من المواصفات.

(د) أن المعايير التى توضع على أساسها الأسعار غير واضحة أو محددة.

(هـ) تقسيم الإنتاج إلى درجات وتسعير كل درجة على حدة اتجاه مفيد.

٣- أثر المشترى

بتتبع أسعار الزهرة الواحدة فى أسواق انجلترا وفرنسا نجد السعر فى الأخيرة أعلى منه فى إنجلترا وهذا يقيس لنا أثر المشترى حيث يدفع المشترى الفرنسى أكثر من المشترى الإنجليزى، ولكننا لو نظرنا إلى أسعار الآنطلاق الموضوعة للزهور المصرية وجدناها سعر واحد لجميع بلدان غرب أوربا وذلك بافتراض أن القدرة الشرائية واحدة فى جميع البلدان.

(جـ) التوصيات

على ضوء الدراسة السابقة لسياسة الأسعار يمكن تقديم التوصيات والحلول الآتية:

١- العمل على ضغط مصروفات الرسائل المصدرة من بدء جمعها حتى تصديرها حتى يمكن تخفيض أسعار صادراتنا إلى المستويات المنافسة فى مختلف أسواق العالمية.

٢- زيادة المساحات المزروعة من الزهور لأن زيادة الإنتاج ستؤدى إلى إنخفاض تكلفة الانتاج وتخفيض الأسعار.

٣- أن تحدد سياسة التسعير على أساس دراسة الجوانب المختلفة المؤثرة سواء من حيث المستهلك وإختلاف قدراته الشرائية، أو المنافسين، أو السوق ووضع الاستراتيجية اللازمة لمواجهة سياسة المنافسين السعرية حتى يمكن لمنتجاتنا من الزهور أن تحافظ على مركزها التنافسى فى الأسواق الدولية.

٤- أن توضع سياسة التسعير بناء علي معدلات الانتاج المتوقعه فى الفترة القادمة والتغيرات المتوقعة فى حجم الطاقة الإنتاجية.

٥- كما يجب أن تأخذ سياسة التسعير أثر السياسات التسويقية الأخرى فى إعتبارها مثل سياسة التوزيع وسياسة الإئتمان.

ثالثاً- سياسة الإئتمان

نقوم فيما يلى ببيان نظم الدفع المستخدمة فى تصدير المنتجات المصرية ثم تقويمها وتقديم التوصيات اللازمة.

(أ) نظم الدفع للصادرات المصرية

تصدر السلع المصرية سواء كانت حاصلات زراعية أو سلع مصنعة أو نصف مصنعة أو خامات وفقا لإحدى الأسس الآتية:

١- إعتمادات مستندية وتشمل:

(أ) إعتماد مستندى كامل القيمة وقابل للتحويل ومعزز وغير قابل للالغاء.

(ب) اعتماد مستندى متجدد Revolving.

(جـ) إعتماد مستندى بجزء من قيمة البضاعة المصدرة.

٢- الدفع ضد المستندات.

٣- الأمانة.

٤- الدفع المقدم.

وتستعمل إحدى هذه الطرق طبقا للسياسة العامة لتصدير كل منتج.

وبالنسبة للزهور غالباً تستخدم الاعتمادات المفتوحة بالكامل ويسمح فى بعض الحالات بهذ المستندات، أى يلتزم المستورد الأجنبى بسداد قيمة الرسالة المصدرة إليه بالكامل قبل أن تصل إليه وبكيفية لايستطيع معها الهرب أو التحلل من التزامه.

تقويم نظم الدفع الحالية:

مما لاشك فيه أن دفع رسائل الزهور المصدرة بالاعتمادات المستندية هو الأسلوب الأكثر ضمانا فى ظل القوانين الحالية، ولكنه ليس الطريقة المثلى لسلعة مصرية جديدة على الأسواق الأجنبية لم تدعم مركزها بعد فى الأسواق العالمية. فكيف يسدد المستورد القيمة بالكامل قبل وصول الرسالة إليه خاصة مع عدم ثقته بوفاء مصدرينا لالتزاماتهم سواء من حيث المواعيد أو الجودة والمواصفات المطلوبة؟

لذلك يمكن أن يكتفى بدفع نسبة تتراوح ما بين ٥٠٪، ٨٠٪ من قيمة الرسالة ويؤجل سداد باقى الثمن إلى حين وصول الرسالة بالكامل حتى نضمن تثبيت أقدامنا فى الأسواق المختلفة وحتى يطمئن المستوردون إلى حفظ حقوقهم كاملة.

كما يعتبر نظام الأمانة مناسبة فى هذا الصدد حيث ترسل السلع إلى المستورد ويقوم بتحويل قيمتها إلى المصدر بعد بيعها وفى هذه الحالة لايتحمل المستورد أى مخاطرة. هذا مع مراعاة أن نجاح نظا م الأمانة عملياً يرتبط بعدة عوامل هى:

١- وجود أسواق منتظمة تتم فيها المزايدات وتكفل الوصول إلى المستويات الحقيقية للاسعار السائدة.

٢- قيام أطراف تجارية موثوق فيها ببيع هذه الرسائل فى هذه الأسوق مقابل عمولة معينة.

٣- مراجعة عمليات البيع حتى يمنع أى تلاعب فيها.

هذا ويتوافر العامل الأول فى غرب أوربا وهى سوق الزهور الرئيسية فى كل من هولندا (سوق روتردام) وألمانيا الغربية (سوق هامبورج مثلا) وبلجيكا (سوق أنتورب مثلا) والمملكة المتحدة (سوق ليفربول).

ويتوقف العامل الثانى على مدى الاعتماد على ممثلينا التجاريين بالخارج.

أما العامل الثالث يعتمد على مدى وجود سجلات منتظمة للاسعار التى تسجل فى المزاد حتى تصبح مرجعاً رسمياً لأسعار بيع الرسائل المختلفة، ومدى اشراف الممثل التجارى على بيع الرسالة، واعتماد القنصلية المصرية لكشوف البيع.

وبالاضافة إلى شروط السابقة يلزم لنجاح البيع بالأمانة التأكيد من إستقرار ظروف السوق وعدم وجود مضاربين أو محاولات متعمدة لإفساد بيع الرسائل علما بأن نظام البيع بالأمانة يحمل الرسالة مصاريف إضافية لاتوجد فى نظم الدفع الأخرى وهى مصاريف عرض الرسالة فى المزاد.

رابعاً- سياسة الترويج

لايوجد بصفة عامة ترويج بالمعنى الصحيح بالنسبة للصادرات من الزهور سواء من جانب الدولة أو المصدر أو شركات التصدير، وذلك باستثناء قيام مصدرى الزهور بارسال عينات تجريبية بعد أن يتم الاتصال بالعميل بوسيلة أو بأخرى، وذلك حتى يطمئن إليه المصدر قبل إتمام التعاقد.

هذا فى حين أننا نجد اتجاهاً عكسياً لدى مصدرى الزهور الأجانب حيث يقومون بالترويج لمنتجاتهم فى الصحف والمجلات ونشرات المستهلكين والملصقات واللوحات الإعلانية والسينما والإذاعة والتليفزيون، والطائرات والبالونات، وكذلك الاتصال المباشر بالمستوردين والزيارات المتكررة لهم، وإقامة المعرض وصالات العرض (وهذه الوسيلة هامة للغاية فى هذا النوع من المنتجات) والعينات والهدايا.

ويمكن التوصية فى شأن سياسات الترويج بما يلى:

١- عرض عينات من الزهور المصرية فى صالات العرض وواجهات محلات التجزئة ومراكز التوزيع فى الأسواق الدولية.

٢- تقديم رسائل تجريبية فى دفعات صغيرة متكررة ومنتظمة فى أهم الأسواق الأوربية.

٣- توجيه الرسائل الإعلانية فى المجلات الأجنبية والأفلام التوضيحية.

٤- تحسين مظهر العبوات وطبع العلامات التجارية عليها بألوان جزابة.

٥- تنفيذ برامج ترويجية مشتركة مع المستوردين.

٦- تيسير سفر المصدرين للاسواق الأجنبية لفاعلية الاتصال المباشر بينهم وبين المستوردين.

٧- تخصيص مبالغ معينة للترويج للصادرات المصرية، والمساهمة فى الشركات المشتركة التى تعمل فى مجال التجارة الخارجية والاستفادة بهذه العمليات فى تسويق صادرتنا غير التقليدية ومن أهمها الزهور.

خامساً - سياسة التوزيع

لاشك أن نجاح المنتج فى إختيار منافذ التوزيع المناسبة لسلعته له أكبر الأثر على نجاح نشاطه واستمراره فى السوق كما سبق الإشارة تفصيلاً فى الباب السابق.

يتم تصدير الزهور المصرية إلى تجار زهور مستوردين، هم فى الحقيقة تجار جملة يتولون بيع هذه الزهور فى المزادات الكبرى فى البلاد المستوردة، ويتم الاتصال بهم عن طريق معرفتهم الشخصية أو البريد وذلك فيما عدا روسيا حيث يتم الاتصال بهم عن طريق الملحق التجارى:

ويمكن التوصية فى هذا الصدد بما يلى:

١- تيسير سفر المصدر إلى الخارج لإتمام الاتصالات اللازمة.

٢- ضرورة إشراف مكاتب التسويق المصرية على عملية التوزيع بالخارج.

٣- تجربة أسلوب البيع المباشر عن طريق إنشاء معارض دائمة فى الأسواق الهامة.

سادساً- سياسة التعبئة

هناك قواعد لتعبئة الزهور بغرض التصدير أهمها ما يلى بما فيها توصيات منظمة الجات.

١- من المفضل استعمال صناديق الكرتون وأن تكون الصناديق جديدة.

٢- يختلف حجم الصندوق طبقا لنوع وجودة وكمية الزهور مع ملاحظة:

(أ) أن يكون الحد الأدنى لطول الصندوق مساوياً لضعف عرضه.

(ب) أن يكون عرضه ضعف إرتفاعه.

(جـ) أكثر المقاييس المستخدمة.

الطول من ١٠٠سم-١٢٠سم

العرض من ٣٥سم-٤٠سم

الارتفاع من ١٥-٢٠سم

٣- يربط الورد فى حزم من ١٠-٢٠ زهرة فى الورد ومن ٦-١٢ فى الجلاديولس والزنبق.

٤- يجب أن تكون كل حزمة متماثلة الصفات ومربوطة برباطين أحدهما أسفل الساق والآخر أعلاه.

٥- تبطين الصناديق بورق زبدة أو ورق جرائد غير مطبوع.

٦- تعبأ الربط فى طبقتين أو ثلاثة بالتبادل فى صناديق بالشروط السابقة مع مراعات شروط الرقابة على الصادرات فى هذا الصدد.

٧- الا تلامس نهاية أو رأس العود جدران الصندوق حتى تسمح بوضع المواد التى تحمى الزهور.

٢- يوضع على العبوة البيانات الآتية:

النوع والصنف، الرتبة أو الدرجة، الحجم أو العدد أو الوزن، العلامة أو اسم المصدر وعنوانه، عبارة (صنع مصر)، الرقم المسلسل للرسالة هذا، وللقضاء على مشكلات التعبئة ينصح بما يلى:

١- توفير أدوات التعبئة محلياً(الورق- السلك -الشناير الخاصة بالحزم)

٢- ضرورة تصنيع العبوات من الكرتون وطبقا للمواصفات المتعارف عليها دوليا.

٣- الاهتمام بمظهر العبوات وقوة احتمالها.

٤- توحيد المواد التى تصنع منها جميع وحدات تعبئة الزهور.

٥- العناية بتمييز العبوة وعدم الإهمال فى كتابة البيانات المطلوبة واستعمال مواد ثابتة فى الكتابة، حيث أن هذا التمييز يحقق كل من الأهداف الترويجية والوقائية فى أن واحد، ومن أهم أدوات التمييز الأسم أو العلامة التجارية.

٦- العمل على توافق سعة وحدات التعبئة مع متطلبات الأسواق المختلفة.

٧- منع تصدير الزهور فى أقفاص الجريد.

سابعاً: سياسة الشحن والنقل

نظراً لسرعة تلف الزهور يتم نقلها بالطائرات فقط. ويمكن تلخيص الصعوبات والمشكلات التى تصادف نقل الزهور المصرية إلى الخارج فيما يلى:

١- أن الإمكانيات الحالية للاسطول التجارى الجوى المصرى لاتسمح بتغطية بعض المناطق بصفة منتظمة تمكن من الالتزام بالمواعيد المتفق عليها للتصدير.

٢- اثبتت التجربة ان الإمكانيات الفنية لهذا الأسطول ليست بالمستوى المناسب لنقل السلع القابلة للتلف.

٣- النص على ضرورة الشحن على الطائرات العربية، وقد لاتكون متجهة مباشرة إلى السوق المستهدفة.

٤- عدم وجود فراغات كافية للشحن وعدم انتظام الطائرات العربية.

٥- تفضل شركات الطيران نقل الركاب على نقل الزهور.

٦. ترك الرسائل دون شحن لمدة طويلة بعد استخراج بوالص الشحن.

٧- إرتفاع فئات النولون مما يزيد من التكلفة التصديرية.

وعلى ذلك يمكن اقتراح ما يلى:

١- عدم الالتزام بالشحن على الطائرات العربية وقد بدأ تنفيذ ذلك بالفعل.

٢- تنظيم عملية الشحن وعدم ترك الرسائل مدة طويلة بالمطار دون شحن.

٣- ضرورة إعطاء أولوية لشحن الزهور نظراً لقابليتها للتلف السريع، أو تخصيص طائرات لذلك.

٤- العمل على تخفيض تعريفة النقل للزهور طبقاً لنصوص المنظمة الدولية للطيران (اليانا).

المرحلة الثالثة: أهم التوصيات لتنشيط الصادرات

بعد هذا العرض السابق لنظم وسياسات تصدير الزهور والمصرية، والعقبات التى تواجهها نورد فيما يلى بعض التوصيات الهامة فى هذا الصدد أو بصفة عامة وثانياً بصفة خاصة فى قطاع الزهور.

أولاً: توصيات عامة بشأن تشجيع التصدير

١- زيادة العناية بإجراء الدراسات التسويقية التفصيلية للأسواق الأجنبية والاعتماد على البعثات التجارية ومكاتب الخبرة الاستشارية المتخصصة.

٢- العمل على تخفيض تكاليف المنتجات المصدرة.

٣- إعادة النظر فى سياسة تسعير الصادرات بحيث تتمكن صادراتنا من الزهور من الصمود للمنافسة فى الأسواق الخارجية.

٤- العمل على تدعيم الأسطول التجارى العربى والعمل على تسهيل نقل الحاصلات الزراعية غير التقليدية وخاصة ماهو سريع التلف منها مثل الزهور.

٥- تركيز الإشراف على عمليات التصدير من جميع نواحيها فى جهاز واحد يكون مسئولا عن تنفيذ جميع القوانين واللوائح المتصلة بالتصدير.

٦- الاهتمام بالاعلان عن المنتجات المصرية فى الأسواق الأجنبية.

٧- تسهيل الاجراءات النقدية بالنسبة لعمليات التصدير وذلك بإطالة مدة استرداد قيمة الصادرات والتصريح للمصدر بتحويل تعويضات التلف والعجز فى الرسائل المصدرة أو بتصدير بديل لها دون تأخير لبث الثقة فى معاملاتنا الخارجية.

٨- الاعتناء بتعبئة وتغليف المنتجات المصدرة وتدعيم الجهود التى ترمى إلى توفير الخبرة والكفايات الزراعية اللازمة لإعداد الحاصلات الزراعية غيرالتقليدية من خبرات قطف وفرز وتعبئة.

٩- تطبيق نظم الحوافز المختلفة للعاملين فى مجال التصدير والسماح للمصدرين بالارتباط على عقود طويلة الأجل ليكون التعاقد على الانتاج مما يؤدى إلى استقراره واستقرار التعامل فى الأسواق الأجنبية واكتساب ثقتها.

١٠- ضرورة احترام التعاقدات والالتزام بها.

١١- العمل على تبسيط واختصار إجراءات التصدير.

١٢- الاهتمام بمراقبة جودة الصادرات ورفع المواصفات إلى المستويات العالمية.

١٣-يجب النظر فى تنظيم المكاتب الخارجية سواء منها التابع للوزارات أو الشركات أو المنظمات المهتمه بالتجارة والتصدير، ليمكن لهذه المكاتب أن تخدم جميع العاملين فى مجال التصدير فلايقتصر نشاطها في خدمة جهة واحدة، كما يجب تدعيم هذه المكاتب بالخبراء الفنيين فى شئون التجارة والاستيراد والتصدير لتوفر الدولة العديد من الخدمات نظراً لإلمام المكتب بحالة السوق التى يتواجد فيها- إلماما يمكنه من البت فى الأمور وهو فى ثقة من صحة معلوماته.

١٤- تشجيع القطاع الخاص وإتاحة التسهيلات اللازمة له حتى يقوم بدوره كاملاً فى تنمية الصادرات.

١٥- العمل على إزالة قيود السفر إلى الخارج بالنسبة للوفود والهيئات التجارية والمندوبين التجاريين، حيث أن زيادة الأسواق الخارجية لها أهميتها فى كسب معركة التصدير.

١٦- ضرورة توفير قدر كبيرمن المرونة والحرية فى العمل بالنسبة لنشاط التصدير بوجه خاص نظراً لما يتصف به هذا النشاط من طبيعة خاصة تتمثل فى ضرورة سرعة البت واقتناص الفرص المتاحة وإحداث التغيرات التى تتطلبها التقلبات فى الأسواق الخارجية.

١٧- إعفاء المصدرين من نسبة معينة من الضرائب التجارية تشجيعاً لهم على بذل مزيد من الجهود فى سبيل تنمية الصادرات.

ثانياً: توصيات بشأن تنشيط حركة زراعة وتصدير الزهور

(أ) من ناحية الزراعة

١- ضرورة الاهتمام باستنباط السلالات الجيدة والإعلام عنها وهذه مسئولية الجهات المتخصصة مثل وزارة الزراعة والإصلاح الزراعى.

٢- تدعيم الجهود التى ترمى إلى توفير الخبرات والكفايات الزراعية اللازمة لإعداد وإنتاج الزهور من خبرات قطف وفرز وتعبئة.

٣- إشراف جهة حكومية مثل الإصلاح الزراعى أو وزارة الزراعة على عملية مقاومة الآفات وذلك بتوفير المعدات والمبيدات والأسمدة اللازمة.

٤- تشجيع القطاع الخاص لزيادة مساحة الزهور بغرض التصدير.

٥- ضرورة الإستيراد المبكر لأبصال الجلاديولس وبيع هذه الأبصال بالتكلفة الاستيرادية فقط إلى المنتجين.

٦-توفير الثلاجات التى تحافظ على كورمات الجلاديولس محافظة جيدة.

٧- تشجيع التجميع الزراعى للانتاج التصديرى من الزهور.

٨- العناية بزراعة واستنباط شتلات الورد محلياً ونشرها فى مصر لأن المشاتل الخارجية لاتعطى أفضل ما عندها من الشتلات.

٩- تأمين المنتجين ضد مخاطر عدم التصدير.

١٠- تخصيص جزء من الأراضى المستصلحة بعد الدراسة والاختبار لزراعة الزهور للتصدير.

(ب) من ناحية إجراءات التصدير:

١- تركيز الإشراف على عمليات تصدير الزهور فى جهة واحدة تلافياً لبعثرة الجهود وإضاعة الوقت.

٢- تبسيط المستندات التصديرية وكذا الإجراءات لتشجيع تصدير الزهور وخاصة عمليات الفحص المتعددة.

٣- تخفيض رسوم الفحص والكشف على رسائل الزهور ووضعها فى جهة واحدة ومرة واحدة.

(جـ) من ناحية التعبئة

١- العمل على توفير مواد التعبئة محلياً.

٢- أن تكون العبوات متمشية مع المواصفات العالمية ومع ما تتطلبه الأسواق الأجنبية المختلفة.

٣- الاهتمام بنوع العبوات ومظهرها الخارجى وقوة احتمالها.

٤- العناية بتمييز العبوات وعدم الإهمال فى كتابة البيانات المطلوبة عليها.

٥- تحسين مظهر العبوات والاهتمام بالتغليف.

(د) من ناحية النقل:

١- عدم الالتزام بالشحن على الطائرات العربية مادامت لاتوجد بها فراغات.

٢- ضرورة إعطاء أولوية للزهور عند الشحن نظراً لحساسيتها.

٣- ضرورة تخفيض أجور النقل الحالية.

٤- شحن الزهور على طائرات مباشرة إلى السوق المراد التصدير إليه بدلا من تعدد عمليات الشحن والمناولة مما يؤثر على جودة الزهور المصدرة.

(هـ) من ناحية التسعير:

١- ضرورة وضع سياسة التسعير على أسس واضحة وبناء على دراسة دقيقة وتفصيلية لظروف الإنتاج وظروف كل سوق على حدة.

٢- ضرورة الاتزيد أسعار الزهور المصرية المعروضة بالأسواق الأجنبية عن أسعار مثيلتها وهذا يقتضى العمل على تخفيض تكلفة الانتاج إلى اقصى حد ممكن.

٣- العمل على وضع سياسة مستقرة لتسعير الزهور المصدرة وإضفاء نوع من الثبات على هذه الأسعار.

(و) من حيث الترويج للزهور المصرية

١- ضرورة عرض رسائل تجريبية من الزهور فى الأسواق المختلفة حتى يمكن غزو تلك الأسواق.

٢- عرض عينات من الزهور المصرية فى صالات العرض ومحلات التجزئة ومراكز التوزيع لتعريف المستهلك بها.

٣- العمل على وضع سياسة واضحة للترويج للزهور المصرية فى الأسواق الأجنبية مع تعبئة كافة الأجهزة المناسبة للترويج بشكل فعال للصادرات المصرية من الزهور، مع تطوير الأساليب المختلفة الحالية فى الترويج.

٤- تيسير سفر المصدرين إلى الأسواق المختلفة نظراً لفاعلية الاتصال المباشر فى عمليات الترويج.

تصدير بعض السلع الزراعية غير التقليدية الأخرى:

عرضنا أعلاه بشئ من التفصيل لنظم وسياسات تصدير الزهور باعتبارها سلعة تقليدية، وبينا المشكلات التى تعترض تنمية الصادرات فيها وسبل التغلب عليها، وكان

تفصيلنا فيها يستهدف إعطاء نموذج تطبيقى لتصدير سلعة وتقييم جهود تصديرها.

وقد رأينا - استكمالاً للصورة- أن نعرض باختصار لبعض السلع الأخرى غير التقليدية، والسلع التى سنتعرض لها هى الموالح والعنب والبطيخ.

أولا: الموالح:

أصبحت الموالح من السلع التى تمثل ركناً أساسياً فى قائمة صادراتنا الزراعية فى السنين الأخيرة، خاصة بعد تدهور المركز التصديرى للبصل.

وقد بدأ اهتمام الجهات المسئولة عن التجارة الخارجية بتصدير الموالح منذ عام ١٩٦٦، إذ قبل هذا التاريخ كانت صادراتنا منها لاتزيد عن ٤ آلاف طن، وآنذاك كانت هناك عدة مشاكل حالت دون الحصول على نوعيات صالحة للتصدير ومن هذه المشاكل مايلى:[١]

(أ) إختلاط الأصناف وتعددها فى الحديقة الواحدة وضعف الخدمة، وعدم العناية بمقاومة الآفات، والرى المتزايد، والإهمال فى الصرف.

(ب) عدم كفاية الجهات التى كانت تقوم بالتعبئة، حيث كانت فى حاجة إلى تعديلات جوهرية لزيادة كفاءتها ، الإرتفاع بمستوى إنتاجها.

(جـ) كانت المساحات المزروعة بالموالح فى ذلك الوقت محدودة بحيث لم يكن إنتاجها يزيد إلا قليلاً عن إحتياجات الإستهلاك المحلى.

بيد أنه فى السنوات الأخيرة إستطاعت الموالح المصرية أن تأخذ طريقها فى الأسواق الخارجية فارتفعت صادراتها فى عام ١٩٦٩/٦٨ إلى ٨٧ ألف طن قيمتها ٦ ملايين جنيه.

---

(١) الأهرام الاقتصادى، الموالح المصرية وأسواق العملات الحرة ص١٠ العدد ٣٦٥، نوفمبر١٩٧٠.

ولكننا مازلنا نواجه بعض المشكلات حتى الآن، سواء كان ذلك فى مجال الإنتاج الداخلى أو فى عمليات التسويق الخارجية، وذلك نتيجة للمنافسة العالمية التى نواجه فيها إنتاجاً عالمياً له سمعته وأسواقه التقليدية التى تحرص عليه. هذا إلى جانب مشكلة النقل وعدم توافر الثلاجات ذات الحرارة المنتظمة فى البواخر، حيث أن الموالح لاتتحمل الشحن داخل هوايات كهربائية بالإضافة إلى أن أسعار التصدير لاتتحمل الشحن بالطائرات.

ولاشك أن التغلب على هذه المشاكل سيفتح أمامنا مجالين:

الأول: مواجهة المنافسة العالمية على أساس إنتاج جيد يتسم بنوعية ممتازة، وفى هذه الحالة نستطيع أن ندخل أسواق العملات الحرة بثقل كبير، وفى نفس الوقت نستطيع زيادة حجم صادراتنا إلى هذه الدول.

الثـــانى: زيادة حجم صادراتنا الإجمالية من الموالح وهذا يخدم بالدرجة الأولى إقتصادنا القومى.

ثانيا: العنب:

تقوم جمهورية مصر العربية بتصدير العنب إلى أسواق أفريقيا، ولكن كمية الصادرات منها لاتزال منخفضة نتيجة لوجود عدة مشاكل تصاحب تصدير هذه السلعة.

وتنحصر مشاكل تصدير هذه السلعة فى الآتى[1].

(أ) ارتفاع النولون الذى تفرضه شركات الطيران ذلك لأن العنب سلعة سريعة التلف، وتحتاج إلى وسيلة نقل سريعة لنقلها ولذلك تنقل بالطائرات .

(ب) عدم ربط سعر التصدير بأسعار البلاد الأخرى.

(جـ) كثرة الإجراءات الجمركية على الفاكهة المصدرة عن طريق المطار وخاصة العنب وهذا يعطى فرصة لعدم شحن رسائل منه بحجة عدم إتمام الإجراءات الجمركية عليها .

---

(١) شركة النصر للتصدير والإستيراد. المؤتمر الثانى لتنمية التبادل التجارى مع الدول الأفريقية ديسمبر ١٩٦٩، ص٤٦٩.

ثالثا: البطيخ:

تصدر كميات بسيطة منه إلى الأسواق الأفريقية، ولكن تواجه عدة مشاكل[1] وفيما يلى المشاكل التى تواجه تسويقه والحلول المقترحة:

(أ) نظرا لضعف المستوى الإقتصادى وانخفاض القوة الشرائية للمستهلكين فى تلك البلاد، يفضل تصدير الأصناف ذات الحجم الصغير من الصنف شليان بلاك.

(ب) العناية بتعبئة البطيخ تعبئة جيدة حتى لاتفسد الرسائل أثناء رحلة الذهاب مع الأخذ فى الاعتبار العناية بجودة الصنف.

(جـ) الشحن على بواخر متجهة لميناء الوصول مباشرة مما يقلل فترة الشحن ويعمل على وصول الرسالة بحالة جيدة.

مشاكل تصدير الحاصلات الزراعية غير التقليدية بصفة عامة:

بالرغم من إنتاج أصناف ممتازة من الموالح والعنب والبطيخ إلا انه يلاحظ أن كمية الصادرات من السلع لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب.

ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة مشاكل نسوق منها [2]:

(أ) عدم توافر التقديرات والبيانات الكاملة الخاصة بالمساحات المزروعة، والإنتاج، وتقدير الفائض للتصدير.

(ب) عدم وجود تنسيق بين مراكز الإنتاج وأجهزة التصدير.

(جـ) عدم الإتفاق على خطة إنتاجية طويلة الأجل.

(د) قصور وسائل الإستفادة من الأبحاث الزراعية والدراسات الخاصة بتطوير الإنتاج وتنوعه وتغيير الأنماط بالنسبة للحاصلات المختلفة.

(١) المرجع السابق، ص٤٢٢.

(٢) إيهاب سرور، سوق الفاكهة الطازجة غرب أوربا، الأهرام الاقتصادى، العدد ٣٦٥ أول نوفمبر ١٩٧٠، ص١٤: ١٥.

(هـ) ضعف وسائل خدمات التصدير كالنقل الداخلى والتخزين.

(و) الإفتقار إلى بعض المواد المستعملة فى العبوات والتعبئة، والإضطرار فى أحيان كثيرة إلى إستيرادها من الخارج مما يترتب عليه ارتفاع تكلفة التصدير.

(ز) عدم توافر خبرات معينة تتطلبها عملية التصدير وبخاصة نواحى التعبئة والفرز والتدريج وغير ذلك من عمليات الإعداد.

الموقف التصديرى لبعض السلع الزراعية التقليدية:

اقتصر حديثنا حتى الآن على السلع الزراعية غير التقليدية، وذلك لأنها تفتح آفاقاً جديدة لجهود التصدير المصرية، آفاقاً نحن فى أمس الحاجة إليها، وبالتالى تستدعى منا اهتماما فائقا؛ ومع هذا فإننا رغم هذه الفرص الجديدة مازلنا نعتمد إلى حد كبير على السلع التى جرينا تقليدياً على تصديرها وهى القطن والأرز والبصل، وبالتالى فسوف نخصص الجزء الباقى من هذا الفصل لمناقشة موقف تصدير هذه المحاصيل، وإن كانت معالجتنا مختصرة فالسبب هو وفرة المراجع المتاحة فيها وكثرة البحوث التى تناولتها من قبل.

أولا : القطن:

يحتل القطن المكانة الأولى فى قائمة الصادرات المصرية، ولهذا حظى باهتمام الدولة من حيث العناية بزراعته ورفع مستوى أصنافه وزيادة غلة الفدان منه.

نظام تسويق القطن ومراحله:

١- قبل سنة ١٩٥٢ كانت هناك طوائف متعددة تقوم بتسويق القطن داخلياً وخارجياً على ضوء أسعار سوق العقود بالأسكندرية التى كانت تسيطر عليها المصالح الأجنبية ممثلة فى البنوك وبيوت التصدير والسماسرة التى أخذت تضارب على محصول البلاد الرئيسى، مما دعا الحكومة فى بعض السنوات إلى ضمان حد أدنى للأسعار محافظة منها على كيان الإنتاج الزراعى، وأنشأت لذلك لجنة القطن المصرية لتقوم بشراء ما يعرض على الحكومة

من أقطان إذا بلغت الأسعار فى السوق الحد الأدنى أو أقل منه ثم إعادة عرض ماتم شراؤه فى سوق العقود أو فى الخارج.

٢- وفى نوفمبر ١٩٥٢ بعد تعطيل سوق العقود بسبب ما تعرضت له سوق القطن من هزات نتيجة المضاريات غير المشروعة رأت الحكومة إعادة تشكيل لجنة القطن المصرية بما يضمن لها القدرة على مواجهة الوضع المترتب على إغلاق سوق العقود.

وقامت اللجنة بتسليم وبيع محصول القطن طوال فترة تعطيل سوق القطن حتى أعيد العمل فيها عام ١٩٥٥- ثم استمرت اللجنة قائمة لمتابعة أسعار القطن وحمايتها من المضاريات، وفى سبيل ذلك كان من مهمتها إستلام ما يعرض عليها من أقطان البضاعة الحاضرة وكذلك العقود فى حالة هبوط الأسعار عن الحد الأدنى الذى تقرره الحكومة كحد للضمان.

٣- عندما تبين أن اختصاص لجنة القطن بوضعها القائم قاصر عن مواجهة الأغراض التى تتوخاها الدولة من الإستعانة بها كجهاز يعمل على صيانة مصالح البلاد العليا لتصريف أكبر قدر ممكن من المحصول فى الخارج بأسعار تبقى فى أسواقنا التقليدية وتفتح لنا أسواقا جديدة لمواجهة المنافسة، صدر القرار بالقانون رقم ٨٨ لعام ١٩٦٢ باعتبار لجنة القطن المصرية مؤسسة عامة تقوم من أول موسم ٦٢/٦٣ وما بعده باستلام الأقطان الناتجة بعد حلجها تسليم الأسكندرية بالأسعار التى يصدرها وزير الإقتصاد، وتقوم ببيعها محلياً أو تصديرها بالأسعار التى تعلنها على أساس الأسعار العالمية المنافسة بحيث يمنع تصدير أى أقطان أو البيع للمنازل إلا عن طريق الشراء المباشر من مخزن هذه اللجنة.

٤- اعتبارا من الموسم الزراعى ٦٣/٦٤ تقرر البدء فى تسويق القطن تعاونياً، على أن يطبق هذا النظام أولا بالنسبة لأقطان الإصلاح الزراعى وجمعياته التعاونية، وذلك لاختبار هذا النظام قبل تعميمه.

ثم أدمجت لجنة القطن المصرية فى المؤسسة المصرية العامة للقطن وأصبحت هذه المؤسسة الآن هى الجهاز الوحيد المسئول عن تسويق القطن من وقت تسليمه من الزراع حتى

يصدر إلى الخارج[1].

ثانيا: الأرز:

يعد الأرز المحصول الزراعى الثانى بعد القطن، وتقوم وزارة الزراعة بتحديد المساحات التى تزرع منه فى كل محافظة كما تقوم بتوفير البذور للمزارعين.

وقد حددت الدولة ما يلتزم كل مزارع بتوريده من محصول الأرز إلى الجمعيات التعاونية الزراعية على الوجه التالى:

(أ) كل حائز لخمسة أفدنة فأقل يقوم بتوريد ضريبة ونصف عن كل فدان .

(ب) كل حائز لأكثر من خمسة أفدنة يلتزم بأن يورد عن كل فدان من الخمسة الأولى ضريبة ونصف ومازاد عن الخمسة الأولى يلتزم بتوريد ١,٧٥ ضريبة عن كل فدان منها.

وتفرض غرامة مقدارها ٤٨ جنيه عن كل ضريبة أرز لم تورد.

على أنه يجوز لكل مزارع أن يورد من محصوله ما يزيد عن المعدل الذى يلتزم بتوريده بحيث لا يتعدى ما يورده بالنسبة لكل فدان بزراعته أرزاً عن متوسط إنتاج الفدان فى قريته.

وتتولى المؤسسة المصرية العامة للتجارة تسلم الأرز المعد للتصدير وفقا للبرامج الزمنية التى تحددها المؤسسة المصرية العامة للمضارب وذلك عن طريق اللجنة الزمنية الدائمة لمراقبة تصدير الأرز وتتلخص مهمة هذه اللجنة فى الآتى[1]:

١- تنظيم استلام عمليات استلام الأرز من المضارب بعد التأكد من صلاحيته للتصدير.

٢- توفير المخازن الصالحة لتخزين الأرز بالأسكندرية.

٣- تنسيق عمليات نقل الأرز من المضارب إلى المخازن أو إلى أرصفة الشحن بعد استكمال الإجراءات اللازمة للتصدير.

٤- تنسيق عمليات نقل الأرز إلى البواخر على أن تلتزم الشركة التجارية المصدرة باتخاذ الإجراءات الخاصة بالتصدير والشحن.

٥- تنسيق عمليات الشحن بين الشركات المصدرة بما يتفق وبرامج تسليم المضارب والنقل.

---

(١) اعتمدنا فى هذا الجزء بصفة أساسية على حنفى لبيب، المرجع السابق ذكره ص٧٦-٧٩.

ثالثا: البصل[1]:

تعتبر مصر من كبرى الدول المنتجة للبصل، حيث تحتل المركز الرابع بعد الولايات المتحدة واليابان وأسبانيا، ويعد البصل من أهم المحاصيل التى يجرى تصديرها حيث يحتل المركز الثالث بعد القطن والأرز وذلك من حيث القيمة الكلية للصادرات الزراعية وكذلك من حيث جملة الإيراد المنظور من التصدير عموما، بل إنه كان يشغل أحياناً المركز الثانى بعد القطن فى بعض السنوات.

وقد بلغت صادراتنا من البصل فى ١٩٦٩/٦٨، ١٢٩ ألف طن قيمتها أكثر من ٦ ميلون جنيه، بينما كانت ٩٤ ألف طن بقيمة حوالى ٥ مليون جنيه فى موسم ١٩٦٨/٦٧. وعموما فقد مرت صادرات البصل فى مصر بعدد من المراحل خلال القرن الحالى متذبذبة بين الارتفاع والانخفاض نتيجة لتقلب ظروف العرض والطلب.

وتوزع صادرات مصر بالنسبة لغيرها توزيعاً جيداً على عدد كبير من الدول المستوردة، وبالرغم من أن مصر تعتبر أكبر دولة مصدرة للبصل ف يالعالم، وكذلك أهم مورد لعدد كبير من كبار الدول المستوردة إلا أنها لاتسود هذه الأسواق باعتبارها المورد الأكبر الوحيد. وتعتبر الحالة هكذا بالنسبة لأسواق المملكة المتحدة وألمانيا الغربية وبلجيكا والنمسا وسويسرا، وتعتبر مصر أكبر مورد للبصل فى فرنسا وهنولندا والسويد فقط، ولكنها حتى فى هذه الدول لا تسيطر على السوق كما لا تسيطر على السوق فى سيلان وسنغافورة والملابو، والصادرات إلى المنطقة الأمريكية محدودة للغاية.

نظام تسويق البصل:

لقد كان بيع المحصول محلياً يتم بين المنتجين وتجار الداخل أو المصدرين أو وكلائهم أو عن طريق بنك التسليف أو عن طريق جمعيات تعاونية أو أن يتم البيع بين المزارعين والمصدرين راساً بوسطاء لهم فى أحد موانى التصدير أو فى الداخل.

---

(١) اعتمدنا فى هذا الجزء بصفة أساسية على حنفى لبيب، المرجع السابق ذكره وشركة النصر للاستيراد والتصدير (البصل) ١٩٧١ وإحصاءات الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء.

لذلك عملت الدولة على إعادة النظر فى نظام إنتاج البصل وتسويقه، وذلك بتحديد المساحة التى تزرع منه سنوياً فى مختلف المحافظات وكذلك أسعار بيعه من المنتج، وتتفاوت هذه الأسعار تبعاً لرتب المحصول حتى يكون هناك حافز للمنتج على تحسين إنتاجه.

والمرحلة الأولى فى سبيل تنظيم تسويق البصل هى تسويقه تعاونياً عن طريق المحافظات، وأن تتعاون كل من المؤسسة المصرية الاستهلاكية والمؤسسة المصرية العامة للتجارة لحصول المنتج على أعلى سعر لإنتاجه وتلافى أوجه التناقص التى تؤدى إلى تدهور الأسعار فى موانى التصدير وما يتبع ذلك من انخافض أسعار التصدير.

وعلى ضوء هذا النظام تقوم المؤسسة المصرية العامة للتجارة عن طريق شركاتها بالتعاقد مع المحافظات على كميات البصل المنتجة على أن تؤدى إليها القيمة حسب الرتب لتتولى المحافظات صرفها إلى المزارعين ثم تتولى الشركات المتخصصة التابعة لمؤسسة التجارة شحن ما تسلمته من البصل وفق برنامج زمنى يتم الاتفاق عليه مع هيئة السكك الحديدية من أماكن الانتاج إلى الموانى حيث يتم نقله تدريجياً تبعاً لرغبات وطلبات المستوردين فى الخارج، وتحدد حصة القطاع الخاص فى تصدير البصل وفق ما تقرره المؤسسة المصرية العامة للتجارة.

هذا وقد اقترح التقرير الذى أعده قسم البحوث الاقتصادية بشركة النصر للتصدير والاستيراد التوصيات التالية لرفع الكفاية الانتاجية للبصل المصرى وتنشيط تصديره.

١- تنظيم تسويق المحصول وقيام الشركات المصدرة بالعمل فى مناطق إنتاج الأبصال مع إجراء الفرز واستعمال عبوات شبكية لتعبئة المحصول المثذر وإقامة مخازن لحفظ الأبصال بها وخاصة مناطق الوجه البحرى يجرى تخزين معظم المحصول للاستهلاك المحلى على مدار السنة.

٢- خفض تكاليف الانتاج باتباع طرق الزراعة الحديثة سواء عند وضع البذور أو فى زراعة الشتلات أو فى حصاد المحصول.

٣- دعم دراسات وبحوث البصل القائمة فى وزارة الزراعة وكليات الزراعة وتزويدها بالإمكانيات فى اللازمة للبحوث التطبيقية الأساسية وتنحصر هذه الامكانيات فى إقامة الصوبات السلكية والمخازن التجريبية لبحوث البذور والأبصال وكذلك الأجهزة والمعدات الخاصة ببحوث تصنيع البصل .

٤- التنسيق بين الانتاج والتصنيع مما يكفل تشغيل مصانع التجفيف الحالية تشغيلاً إقتصادياً كاملاً على أن تتمشى سياسة تلك المصانع جنباً إلى حنب مع خطة الانتاج.

البصل المجفف وتصديره [١]

على الرغم من أن أهمية البصل المجفف أقل شأناً فى تجارة التصدير بالمقارنة بالبصل الطازج إلا أنها آخذه فى الزيادة ولقد ظلت صادرات البصل المجفف فى التزايد منذ نشأة الصناعة قبل الحرب العالمية الثانية فبدأت بـ ٣٠٠ طن فى عام ١٩٤٠ ووصلت إلى أكثر من ٥٠٠٠ طن فى ١٩٧١/٧٠ .وتعتبر انجلترا أكبر عميل للبصل المجفف والكميات المصدرة إليها فى تزايد مستمر. كما تعتبر ألمانيا الغربية وسويسرا وهولندا بين الدول الهامة أيضا التى يصدر إليها البصل المجفف.

وقد نشطت صناعة تجفيف البصل ليس فى مصر وحدها وإنما فى دول أخرى متعددة ،ويرجع ذلك بصفة عامة إلى عدة عوامل أهمها- الارتفاع الكبير فى أسعار بيع البصل المجفف خلال السنوات الاخيرة وتزايد حجم الاستهلاك العالمى من البصل المجفف.

وقد استعرض تقرير شركة النصر للتصدير والاستيراد السابق ذكره الظروف الانتاجية والسعرية للبصل المجفف فى العالم، وأشار بأنه من الأفضل التروى فى رسم سياسة مصر التصديرية له وكذلك صناعة التجفيف من الأساس واقتراح مايلى:

١- عدم التوسع فى صناعة التجفيف حالياً، ويقصد بذلك عدم زيادة الطاقة الانتاجية للمصانع الحالية وعدم إنشاء مصانع جديدة للتجفيف وبنفس الأسلوب المتبع حالياً.

---

(١) فضلنا معالجة البصل المجفف هنا لارتباطه بسوق البصل الطازج

٢- ضرورة الاهتمام بتطوير صناعة التجفيف الحالية لتحسين الانتاج ما أمكن.

٣- ضروة اهتمام الفنيين بوزارة الزراعة لاستنباط الأصناف الأمثل لصناعة التجفيف.

٤- عدم الاندفاع فى زيادة الاسعار ومحاولة وضع سياسة ثابتة لها.

٥- ضروة الاحتياط لعودة السوق إلى حالته الطبيعية أو انخفاض الأسعار وعمل خط رجعة حتى لا تنعكس الصناعة وتجارة المجففات وذلك بضرورة المحافظة على سمعتنا فى الأسواق الخارجية وخاصة العملاء التقليديين وذلك عن طريق:

(أ) المحافظة على تنفيذ تعاقداتنا الخارجية.

(ب) عدم محاولة تغيير التعاقدات سواء من ناحية رفع أسعار التعاقدات أو خفض كميات العقود.

(جـ) حسن المعاملة مع العملاء بمداومة الاتصال بهم والرد على مكاتباتهم بأسلوب تجارى خاصة عندما يكون السوق فى جانبنا .

٦- التوسع ما أمكن فى تجفيف البصل المصدر.

٧- ضروة استبدال البصل الفنيل بالبصل الفلاحى فى الفترة ما بين يوليو وأكتوبر نظرا لسوء حالة البصل الفنيل المخزن فى هذه الفترة وبالتالى سوء لون الانتاج وذلك لحين وصول أبحاث الفنيين فى وزارة الزراعة إلى استنباط الصنف الملائم للتجفيف.

٨- محاولة فتح السوق العربية والأفريقية والآسيوية للمنتجات المجففة بخلاف الأسواق التقليدية .

٩- ضروة العناية بالعبوات الصالحة للتصدير والعناية بالعلامات المميزة التى يطلبها العملاء وكذلك وضوحها بطريقة تسهل تفريغ الشحنات وتوزيعها.

١٠- ضرورة تسهيل تعويض العملاء فى حالة وصول رسائل تالفة إليهم أو ظهور عيوب بها وغير ذلك من المشاكل التى تظهر عند وصول البضائع إليهم.

١١- يجب الوضع فى الاعتبار أن الفكرة السائدة بأن البصل المصرى له مقوماته وصفاته التى تجيز بعض الجهات على إستخدامه، هذه الفكرة ليس لها أساس من الصحة إذ أن الذى يتحكم فى السوق أمور ثلاثة هى:

- العرض والطلب أساساً.
- جودة وأسعار منافسة مع الأنتاج المماثل.
- خدمة وتعامل حسن مع العملاء.

إستعرضنا فى هذا الفصل بعض المشكلات التى تواجه تصدير حاصلاتنا الزراعية وكذلك حاولنا تقييم الموقف التصديرى والسياسات التصديرية فى عدد من السلع التقليدية، واقترحنا اتجاهات عامة للتغلب على ما يواجهنا من مشكلات تصديرية على أن أى اقترحات أوردناها لها بالطبع صفة العمومية إلى حد كبير، ويجب أن تنبع الحلول فى الواقع من الدراسة العملية المستفيضة للأسواق وللسلع ولامكانياتنا بشأنها، وقد حاولنا إعطاء نموذج لمثل هذه الدراسة فى الجزء الخاص بالزهور.

مشاكل التكاليف والجودة:

تعانى الصادرات الزراعية المصرية بصفة عامة من مشكلات التكاليف وانخفاض الجودة، وما لم يتم حل هذه المشكلات بشكل أو بآخر سيظل موقفها ضعيفاً فى وجه المنافسة العالمية والحل مستحيل دون التعرف على المسببات وهذا مانعرض له باختصار فيما يلى:

يؤكد أحد الباحثين [1] من واقع تحليله للبيانات التى ينشرها مصلحة الاقتصاد الزراعى والإحصاء أنه بين عامى ١٩٦٠، ١٩٦٦ زادت التكاليف الزراعية للفدان دون احتساب إيجار الأرض بنحو ٧٤ جنيه للقطن، أى بنسبة ١٠٠٪ من تكاليف عام ١٩٦٠، وأن نفس الشئ قد حدث بالنسبة لغالبية المحاصيل الزراعية الأخرى، حيث زادت التكاليف فى نفس الفترة بنسبة ٩٧٪ لمحصول القمح، ٨٠٪ لمحصول الأرز، ٧٠٪ لمحصول الذرة الشامية، ٩٠٪لمحصول الفول، ١٠٠٪لمحصول البصل الشتوى، ٧٠٪ للكتان، ١٠٠٪ للفول السودانى، ٤٠٪ للقصب ......إلخ.

---

(١) عبد المولى محمد بشير(السياسة السعرية للمحاصيل الزراعية) مصر المعاصرة، العدد ٣٣٤، أكتوبر ١٩٦٨

وهذه الزيادة الكبيرة فى التكاليف المزرعية تضعف بالتأكيد من الموقف التصديرى لجميع حاصلاتنا الزراعية، وهى أيضاً تفوق الزيادة المحققة فى إيرادات الأرض الزراعية سواء نتيجة لإرتفاع الأسعار أو لتحسن مستوى الإنتاجية.

ويمكن إجمال أهم الأسباب الكامنة وراء هذا الارتفاع الكبير فى التكاليف فيما يلى:

١- إرتفاع تكاليف العمل، حيث لوحظ أن أجور العمال قد ارتفعت بنسبة ١٠٠٪ تقريباً وأصبحت تمثل حوالى ٣٠٪ من جملة التكاليف دون إيجار الأرض، هذا مع العلم بأن إنتاجية العمل ظلت ثابتة تقريباً. ولذا يقدر أن ارتفاع الأجور مستول عن ٥٠٪ من الزيادة فى تكاليف الإنتاج الزراعى.

٢- ارتفاع تكاليف مستلزمات الإنتاج (الأسمنت والتقاوى)، وتمثل هذه المجموعة نحو ٢٥-٣٠٪ من جملة الزيادة فى التكاليف، خاصة وأنه قد تم التوسيع فى استخدام الأسمدة لتعويض الاستغناء عن المخصبات الطبيعية. وبالنسبة للقطن يضاف إلى ذلك أن تكاليف المبيدات الكيماوية تزيد من جهة أخرى فى التكاليف.

٣- ارتفاع تكاليف استخدام حيوانات المزرعة، سواء لارتفاع أسعارها عموماً أو نتيجة لارتفاع أسعار الأعلاف.

٤- إتفاع تكاليف التسويق التعاونى، حيث انه قد تعثر فى تحقيق أغراضه حتى الآن مما ترتب عليه ارتفاع فى تكاليف أداء الوظائف التسويقية محلياً، وبالتالى التأثير فى أسعار التصدير.

٥- عدم تركيز مناطق الانتاج حيث أدت بعثرتها إلى ارتفاع فى تكاليف النقل والتعبئة.

أضف إلى هذا كله إنخفاض التقدم الفنى فى قطاع الإنتاج الزراعى وما لذلك من آثار على إنخفاض الجودة وارتفاع التكاليف وإضعاف الموقف التصديرى، ولاشك أن أى سياسة لتنمية الصادرات من منطق الدعم الحكومى لهى سياسة قصيرة الأجل فقط، ولابد أن تساندها وتكملها سياسة طويلة الأجل تقضى على الأسباب الأساسية التى تضعف الموقف التصديرى للمنتجات المصرية.

الفصل الثالث والعشرون
تصدير المنتجات الصناعية

مقدمة:

تلقى الصناعة اهتماماً كبيراً، فى الدول النامية عموماً وفى جمهورية مصر العربية بصفة خاصة لاعتبارات اقتصادية وسياسية واجتماعية عديدة وكان الاتجاه إلى إقامة صرح للصناعة فى مصر مطلباً أساسياً لأكثر من سبب:

١- إستيعاب أكبر قدر من القوى البشرية الراغبة فى العمل والقادرة عليه.

٢- توفير الكثير من احتياجات الاستهلاك المحلى من مختلف السلع والخدمات والاتجاه إلى إنتاج السلع الوسيطة وسلع الإنتاج ذاتها.

٣- توفير العملات الأجنبية التى كان يستنزفها إستيراد السلع الاستهلاكية التى يمكن إنتاجها محليا.

٤- تغيير الصورة التقليدية لصادراتنا وتحويلها- على قدر ماتحتمل الإمكانيات والجهود - من مواد خام إلى سلع تامة الصنع ونصف مصنوعة، وقد بلغت نسبة هاتين المجموعتين إلى مجموع الصادرات ٤٢٪ فى السنة المنتهية فى يونيو ١٩٧١[1].

ولكى تحقق الصناعة الأهداف المنشودة منها لابد وأن يصل الإنتاج إلى حد اقتصادى معين يمكن من خفض التكاليف، وبالتالى الوصول إلى أسعار مناسة للبيع، ولما كان حجم السوق المحلى دائماً محدوداً، فكان لابد لصناعاتنا لكى تصل إلى الحد الاقتصادى فى الإنتاج أن تفكر فى الأسواق الخارجية كامتداد طبيعى يمكنها من زيادة الإنتاج ولاشك فى أن التشغيل الاقتصادى للكثيرمن الوحدات الإنتاجية التى تضمنتها خطة التصنيع يتطلب إنتاجاً يفوق

الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء، النشرة الشهرية للتجارة الخارجية، فبراير ١٩٧٢ .

فى الكثير من الحالات الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية فى الأقل فى الوقت الحالى، بل أن عدداً من هذه الوحدات الإنتاجية أنشئ فى أول الأمر بقصد التصدير، مثال ذلك مصانع الغزل الرفيع، ومصانع تجفيف البصل وغيرها، ومن ثم فإن الأسواق الخارجية تعتبر عاملاً حاسماً فى التشغيل الاقتصادى لهذه الوحدات.

كما أن استمرار وحداتنا الإنتاجية فى العمل على الأقل فى الأجل الطويل، مرهون بقدرتها فى المجموع على التصدير، حيث أن نسبة هامة من مستلزمات إنتاج هذا الوحدات، سواء فى شكل خامات، أو قطع غيار، أو خبرات أجنبية، أو غير ذلك تكون فى شكل عملات أجنبية فتطلب تخصيص جانب هام من حصيلتنا من النقد الأجنبى لهذه المستلزمات.

ولاريب فى أن تنمية صادراتنا من المنتجات المصنوعة سيصبح فى الأجل الطويل العامل الرئيسى فى قدرتنا على معالجة انعدام المرونة التى طرات على هيكل وارداتنا نتيجة للزيادة الكبيرة فى احتياجاتنا المستمرة من مستلزمات الإنتاج [١].

ويتناول هذا الفصل تصدير المنتجات الصناعية وذلك من النواحى الآتية:

١- أنواع المنتجات الصناعية التى تصدرها جمهورية مصر الى الأسواق الخارجية.

٢- سياسة التصدير الحالية التى تتبعها الشركات المنتجة فى تصدير منتجاتها.

٣- المشاكل التى تواجه تصدير المنتجات الصناعية.

٤- اقتراحات حل مشاكل التصدير بصفة عامة.

٥- تحليل تفصيلى لتصدير سلعتين كنموذج تطبيقى هما المعلبات والأحذية.

أنواع المنتجات الصناعية المصدرة إلى الأسواق الخارجية:

(أ) منتجات الصناعات الهندسيةمثل السيارات(نصر) والثلاجات والغسالات والاثاثات المعدنية وإصلاح السفن والأسلاك والكابلات والإنشاءات المعدنية والأدوات الصحية واللوازم

(١) عبد العزيز الشربينى، نحو خلق فلسفة تصديرية جديدة، نشرة الخريجين، المعهد القومى للادارة فى أول يناير ١٩٦٦ص ٧.

المعمارية والدراجات والبراميل وأجهزة التكييف والبطاريات والتلفزيونات والراديوهات واللمبات الكهربائية.

(ب) الإطارات ومنتجات البلاستيك.

(جـ) الأحذية والمنتجات الجلدية.

(د) الخشب الحبيبى والموبليات الخشبية.

(هـ) منتجات المصانع الحربية وماكينات الخياطة وأفران البوتاجاز.

(و) الأدوية والروائح.

(ز) السجاد والكليم.

(حـ) المنتجات الزجاجية.

ويقتصر تصدير هذه المنتجات على بعض الدول العربية والإفريقية، هذا ويلاحظ أن حجم الصا درات لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب وقد يرجع هذا إما إلى قصور السياسات المتبعة حالياً فى التصدير أو إلى بعض المشاكل التى تصاحب عملية تصدير هذه المنتجات:

سياسات التصدير الحالية:

يمكن التمييز حاليا بين سياستين رئيسيتين تأخذ بهما الشركات المنتجة فى تصدير منتجاتها للأسواق الخارجية[1].

(١) سياسة الصفقات Transaction Approach

(ب) سياسة الوكلاء Agent Approach

أولا- سياسة الصفقات:

تعتمد الكثير من الشركات فى تصريف منتجاتها فى الخارج على عقد صفقات من آن لآخر مع الجهات الأجنبية، وعادة يقوم المدير التجارى للشركة أو أحد المسئولين

(١) عبد العزيز الشربينى المرجع السابق ص ٧

الرئيسين فيها بزيارات متقطعة للأسواق المحتملة، وتتم المقابلات مع كبار المستوردين ورجال الأعمال أو مع أحد كبار رجال الحكومة فى البلد المستوردة، وكثيراً ما تنطوى الصفقة على معاملات تجارية متبادلة.

وتتسم سياسة الصفقات بعدة خصائص نذكر منها مايلى:

١- عدم تكرار الشراء بمعنى أن المصدر المصرى يركز اهتمامه على الصفقة بذاتها محاولاً الحصول على أفضل الشروط الممكنة، والهدف الواضح فى كثير من الأحيان وهو (التخلص) من المنتجات دون أى اعتبارات جدية لاستمرار المعاملات فى المستقبل، ويندر متابعة الصفات للحصول على البيانات اللازمة التى تمكن من تكرار الشراء.

٢- فقد المنتج المصدر لسيطرته على المنتجات المصدرة تماماً بعد إبرام وتنفيذ الصفقة، فبعد شحن هذه المنتجات إلى العميل الأجنبى يفقد المصدر المصرى صلته تماماً بهذه المنتجات، ويكون المستورد حر التصرف تماماً بالنسبة لسياسات الترويج، والأسعار، ومنافذ التوزيع، والأسواق الاستهلاكية، والمناطق الجغرافية التى يمكن تصريف هذه المنتجات فيها.

٣- لا تتوافر عادة للمنتج المصدر المعلومات عن الاستعمالات النهائية للمنتجات المصدرقو أو عن رد الفعل الذى أحدثته فى الوحدات الاستهلاكية، أو فى منافذ التوزيع، أو عن المنافسة وغير ذلك ، ويرجع ذلك بداهة إلى أن التركيز هو على كل صفقة بذاتها.

٤- قلماينتج عن هذه السياسة إرساء قواعد دائمة أو راسخة فى السوق الأجنبية، بل إن الصفقة بعد إنتهائها واستنفادها لأغراضها قد لا تترك أثراً يذكر يمكن الاعتماد عليه فى عقد صفقات أخرى فى المستقبل، ولذلك تختلف الصفقات ولا تستمد كل صفقة منها أيه قوة من سابقتها.

٥- يلجأ المنتج المصدر إلى هذه السياسة فى حالة الضيق وتراكم المخزون وفى حالات الإنتاج الفائض نتيجة لنقص فى الطلب المحلى، وكثيراً ماتتم الصفقة بشروط

ليست تماماً فى صالح المنتج المصدر، ومعنى ذلك البيع بأسعار تقل عن التكاليف المباشرة بقصد الحصول على عملات الأجنبية بأية طريقة.

٦- تستخدم هذه السياسة عادة الشركات التى ليست لها خبرة كبيرة بالأسواق الخارجية، أو التى ليست لها أسواق تلقيدية معروفة، كما يلجأ إلى هذا السياسة الشركات التى تعتمد على السوق المحلية أساسا.

(ب) سياسة الوكلاء:

وتأخذ بهذه السياسة الشركات التى يتصف تصديرها للمنتجات المصنوعة بطابع الأستمرار والاستقرار، والتى اكتسبت منتجاتها بمرور الزمن شهرة معقولة بعض الأسواق الأجنبية، مثل الجمبرى المجمد، أو البصل المجفف، وغير ذلك. وأحياناً يزيد إنتاج الشركة عن احتياجات السوق المحلية زيادة كبيرة ومرسومة تخصص للتوزيع فى الأسواق الأجنبية كما هو الحال بالنسبة لمنتجات شركة البيضا والمحلة وغيرهما.

وتعتمد هذه الشركات على اختيار وكلاء مستوردين يقومون بتصريف منتجاتها فى هذه الأسواق. وقد يتخصص الوكيل فى توزيع منتجات الشركة فقط ويقوم بتوزيع منتجات أخرى إلى جانبها.

وتتسم سياسة الوكلاء بالسمات الآتية:

١- وجود درجة معقولة من الاستمرار والتكرار فى أوامر الشراء بفرض بقاء العوامل الأخرى على ما هى عليه وفيها المنافسة السعرية، والجودة النوعية، والتسهيلات الائتمانية، وأذواق المستهلكين، ومنافسة منافذ التوزيع الأخرى، وغير ذلك.

٢- يسيطر الوكيل على جميع سياسات التسويق سيطرة تكاد تكون كاملة مثال ذلك سياسة التسعير، والترويج، والتوزيع، ويرجع ذلك إلى عدم وجود رقابة فعالة من جانب الشركات المصدرة فى وكلائها فى الخارج وإلى رغبتها فى إلقاء عبء التوزيع بالكامل على عاتق الوكيل الأجنبى.

ونتيجة لذلك كثيراً ماتصبح سلعة المصدر المصرى مثل الكرة يتبادلها الوكلاء والحلقات المختلفة فى سلسة التوزيع بالطريقة التى تخدم أغراضهم.

٣- يفقد المصدر المصرى صلته تماماً بمنتجاته بعد شحنها إلى الوكيل، وينتج عن ذلك عدم المعرفة بالاستعمالات النهائية لهذه المنتجات. وهذا واضح على الأخص بالنسبة للسلع الصناعية مثل خيوط الغزل والمنسوجات القطنية، ويصبح نتيجة لذلك من الصعب على المصدر المصرى رسم طرق الدعاية والترويج اللازمة لتصريف هذه المنتجات للمستخدم النهائى لهذه المنتجات.

٤- تتعددحلقات التوزيع التى تتناول منتجات المصدر فى السوق الأجنبية مما يجعل من العسير إمكان الحصول على تيار عكسى من البيانات عن كل ما يتعلق برغبات العملاء ومشاكل التسويق، ويضاف إلى ذلك إحجام الوكيل فى كثير من الأحيان عن مد المصدر بالبيانات اللازمة.

مشاكل تصدير المنتجات الصناعية:

يمكن تقسيم المشاكل التى تواجه تسويق المنتجات الصناعية فى الأسوق الخارجية إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولا: المشاكل الخارجية

ونذكر منها على سبيل المثال:

١- المنافسة الشديدة التى تلقاها المنتجات المصرية من منتجات الدول الصناعية الكبرى التى يغمر إنتاجها الأسواق العربية والأفريقية، والتى تمتلك الكثير من الإمكانيات الفنية والمادية والبشرية التى تمكنها من التطوير المستمر فى الإنتاج وتنويعه، ومنح التسهيلات اللازمة للمستوردين.

٢-حداثة المنتجات المصرية فى الأسواق الخارجية العربية والأفريقية بالنسبة للمنتجات

الأوربية وتعود المستهلكين فى هذه الأسواق على سلع معينة، مما يجعل من الصعب تغيير هذه السلع مالم يكن هناك من المزايا الفعلية والحقيقية ما يساعدهم على ذلك وهذا مالم يتوافر بعد لمنتجاتنا الصناعية.

ثانيا: المشاكل الداخلية

وهذه المشاكل ترجع إلى ظروف الصناعة فى مصر وإلى الإجراءات المفروضة على إستيراد الخامات اللازمة للصناعة وعلى تصدير المنتجات، كما يرجع بعضها إلى طرق التسعير المتبعة فى تسعير المنتجات المصدرة.

يمكن تقسيم المشاكل الداخلية إلى مجموعتين:

١- مشاكل وصعوبات التصديرالتى تتعلق بطبيعة الصناعات الهندسية[١]

(أ) **مشكلة التخلف النسبى:** ويقصد بالتخلف النسبى تخلف بعض السلع الهندسية من حيث الجودة والطرازات عن مثيلاتها من المنتجات العالمية ويمكن إرجاع هذا التخلف إلى:

١- أن أغلب الصناعات الهندسية تعتبر صناعات حديثة مازالت فى طور النمو أو مازالت فى مرحلة التجميع وينقصها الخبرة الطويلة التى مرت بها الصناعات المماثلة فى الخارج.

٢- التطور السريع فى العالم فى طرازات السلع الهندسية لإتصالها المباشر بأذواق المستهلكين وتخلف بعض المصانع عن مسايرة هذا التطور.

٣- عدم اللجوء إلى الاعتماد على خبرات الشركات العالمية بشكل متزايد وقد يرجع ذلك إلى صعوبات النقد عند سداد الإتاوات التى تستحق لهذه الشركات.

(ب) مشكلة ارتفاع التكلفة: حيث يلاحظ ارتفاع تكلفة الكثير من منتجات الصناعات

(١) مؤتمر العلوم الإدارية لبحث تنظيم الصادرات، مشاكل تصدير السلع الهندسية، بحث مقدم إلى المؤتمر من مؤسسة الصناعات الهندسية.

الهندسية التى تصدر إلي الخارج عن الحصيلة الناتجة من تصديرها مما يترتب عليه أن غالبية هذه المنتجات تحقق خسائر. ويمكن إجاع ارتفاع تكلفة المنتجات الهندسية إلى:

١- اعتماد الصناعات الهندسية بصفة أساسية على خامات أجنبية تمثل من ٤٠-٦٠٪ من التكلفة الصناعية.

٢- ارتفاع تكلفة الخامات المحلية المغذية عن مثيلاتها المستوردة وإلزام الشركات بوجوب استخدام هذه الخامات المحلية.

٣- وجود طاقة عاطلة فى بعض الشركات يتحمل المنتج جزء منها مما يترتب عليه ارتفاع التكلفة، ووجود عمالة زائدة فى أغلب الوحدات.

٤- تقاضى شركات التجارة الخارجية عمولات عن السلع المصدرة تتراوح ما بين ١٪ و٣٪ من التكلفة وخاصة فى الأسواق المغلقة على شركات معينة.

٥- زيادة عبء الرسوم الجموكية والضرائب المختلفة وباقى الأعباء التى تحمل لتكلفة المنتجات.

(جـ) عدم وجود مراكز صيانة بالخارج تابعة للشركات المصدرة: ويرجع ذلك إلى حد كبير إلى الاعتماد على طريقة الصفقات فى التصدير بدلاً من الوكلاء المعتمدين فى الأسواق.

٢- مشاكل وصعوبات عامة تواجه عمليات التصدير:

هناك الكثير من المشاكل التى تواجه عمليات التصدير والتى تؤدى إلى تأخر تلبية احتياجات المستوردين والإقلال فى النهاية من الكميات المصدرة منها:

(أ) أن العلاقة بين أجهزة الانتاج وأجهزة التصدير ليست دائماً علاقة سليمة، أو صحيحة، وإنما هى علاقة يشوبها الكثيرمن الخلط فضلاً عن وجود تداخل وازدواج بين الجهات المنتجة والجهات المصدرة.

(ب) عدم توفرإمكانيات التسويق المناسبة وعدم توفرالخبرة فى عمليات التعبئة والحزم.

(جـ) عدم الوفاء بالالتزامات التعاقدية، سواء من ناحية المواعيد أو المواصفات مما يترتب عليه سقوط الاعتمادات فى بعض الأحيان، وفى أحيان أخرى وبعد سقوط الاعتماد تشحن البضاعة ليرفضها العميل أو يساوم على تخفيضات عليهامما يسئ إلى موقف الأسعار فى الصفقات الأخرى أو العمليات المستقبلة.

(د) تفضيل البيع محلياً فى كثير من الأحيان يكون أسعار السوق المحلى أعلى من أسعار التصدير، وعليه تفضل بعض الشركات المنتجة البيع محلياً عن التصدير حتى لاتتأثر نتائج تقييم الأداء فيها.

(هـ) روتينية وكثرة إجراءات التصدير. مما يترتب عليه إعاقة انسياب صادراتنا إلى الخارج أو التأخر فى موعيد التسليم.

(و) عدم الاهتمام بالترويج لمنتجاتنا فى الأسواق الخارجية.

(ز) صعوبات النقل البحرى وعدم انتظام مواعيد البواخر مماينعكس أثره على المواعيد والارتباطات مع المستوردين الخارجين.

اقتراحات حل مشاكل التصدير بصفة عامة:

لاشك أن الضعف فى سياستى التصدير الرئيسيتين السابق عرضهما وهما سياسة الصفقات وسياسة الوكلاء يجعل من الضرورى التفكير فى سياسات أخرى أكثر فاعلية وموضوعية.

كما أن المشاكل السابق عرضها تعتبر معوقات تحد من الصادرات ويلزم علاجها حتى يمكن للمنتجات المصرية أن تحقق نجاحاً أكبر فى الأسواق الخارجية.

ونعرض فيما يلى بعض الاقتراحات لحل هذه المشاكل:

١- ضرورة التمييز والتفرقة بين الانتاج الفائض Surplus Production والإنتاج

المهيأ أساساً للتصدير Export Production [1] ويعنى هذا التمييز بين نوعين من الشركات:

- تلك التى تخصص إنتاجها بالكامل أو جزء من إنتاجها للتصريف فى الأسواق الأجنبية.
- تلك التى تهدف أساساً إلى خدمة السوق المحلية، والتى قد ينشأ لديها فائض غير مستقر من آن لآخر يمكن تخزينه لفترة زمنية مقبلة أو تصريفه فى السوق الخارجية.

٢- إنشاء هيئة أو جهة مركزية تضطلع بعبء تقديم منتجات صناعاتنا الجديدة إلى الأسواق الخارجية ويتركز عمل هذه الهيئة فى ثلاث مهام رئيسية[٢].

(أ) دراسة الأسوق الخارجية.

(ب) رسم سياسة الدعاية والترويج.

(جـ) رسم خطة التوزيع وشبكته فى المراحل المختلفة من التغلغل فى السوق والأسواق الأجنبية.

٣- التنسيق بين إرتباطات التصدير فى مختلف الشركات، والاهتمام بالطلبيات والعروض الواردة من الدول الأجنبية ومتابعة دراسة هذه العروض لإمكان فتح أسواق جديدة.

٤- إنشاء هيئة عليا لشئون التجارة الخارجية تكون على مستوى رؤساء المؤسسات المنتجة لسلع التصدير ووضع مؤسسة التجارة ووكالة وزارة الاقتصاد لشئون التمثيل التجارى[٣]

---

(١) عبد العزيز الشربينى مرجع سابق، ص ٩.

(٢) المرجع السابق ص١٠.

(٣) أحمد عامر. ماذا تقول النيابة الإدارية عن تجارتنا الخارجية ، الأهرام الاقتصادى العدد ٢٦٨، ١٥ أكتوبر ١٩٦٦، ص٣٠-٣١ .

وتختص هذه الهيئة بالآتى:

(أ) رسم السياسة العامة للتصدير ووضع هذه السياسة موضع التنفيذ بما فى ذلك دراسة الأسواق وإبرام العقود وتنفيذ الطلبات.

(ب) التنسيق بين الإنتاج وحاجة الاستهلاك المحلى وتعاقدات التصدير فى إطار الخطة العامة للدولة.

(جـ) متابعة تنفيذ الاتفاقات التجارية مع الدول الأجنبية بعد دراسة حاجة السوق الأجنبية من السلع المصرية ومستوى الأسعار.

(د) تحديد الحصص التى يتقرر تصديرها من مختلف السلع بعد دراسة إمكانيات الإنتاج وإمكانيات أجهزة التسويق وشركات النقل.

(هـ) دراسة الحاجة إلى ملحقين تجاريين فى بعض البلاد التى يوجد معها تبادل تجارى.

(ز) التوصية بأن تصدر المؤسسات المنتجة تعليمات إلى الشركات التابعة لها ببذل مزيد من العناية لعمليات التغليف والتعبئة والشحن للسلع المصدرة مع تحديد المسئوليات بدقة فى هذه العمليات حتى يتسنى توقيع الجزاء الرادع على من يقصر فى هذا العمل الذى يترتب الإضرار بسمعة التجارة المصرية فى الخارج.

٥- بالنسبة لرفع مستوى جودة الإنتاج للمنافسة العالمية نقترح:

(أ) تشجيع الشركات التى يعهد إليها بتصدير سلعة معينة على الاستعانة بخبرات وحقوق تصنيع من الشركات العالمية.

(ب) تدعيم أجهزة التصميم وأجهزة مراقبة الجودة بالشركات المصدرة.

(جـ) (الاستعانة) بوزارة البحث العلمى والمركز القومى للبحوث لخدمة تطوير الصناعات المصدرة.

٦- وبالنسبة لتخفيض تكلفة الإنتاج الفعلية ووضع أسس سليمة لحساب تكلفة التصدير فإنه يقترح:

(أ) إعادة النظر فى أسس حساب تكلفة الإنتاج المصدر ووضع معايير محددة لها.

(ب) إعفاء السلع المصدرة من جميع أنواع الضرائب والرسوم على نظام الدورباك.

(جـ) إعادة النظر فى نسب العمولة والأعباء التى تحملها شركات التجارة للشركات المصدرة.

(د) قياس العائد من النقد الأجنبى لكل سلعة مصدرة بالنسبة إلى خسارة التصدير، واعتبار هذا المؤشر أحد العوامل التى تقر إمكانية التصدير من عدمه. ويمثل العائد من النقد الأجنبى الفرق بين سعر التصدير وبين قيمة النقد الأجنبى اللازم لإنتاج السلعة، بينما تمثل خسارة التصدير الفرق بين تكلفة الصنع وسعر التصدير.

٧- ضرورة قيام شركات التجارة بإعداد الدراسات وجمع المعلومات الكافية عن الأسواق الخارجية.

نماذج تطبيقية فى تصدير المنتجات الصناعية:

نقدم فيما يلى دراسة تحليلية لنظم وسياسات تصدير المعلبات والأحذية بهدف استكشاف المشكلات واقتراح سبل التغلب عليها كنماذج على نوع التحليل الانتقادى المطلوب فى مختلف السلع.

أولا - تصدير المعلبات المصرية [1]:

سوف نحاول هنا بيان الأبعاد الأساسية لسياسات ومشكلات تسويق المعلبات المصرية فى الأسواق الأجنبية، وسوف نتناول لهذا الغرض النقاط التالية:

١- نشأة الصناعة وتطورها وأهميتها.

٢- الطلب على المعلبات المصرية فى الأسواق الخارجية.

٣- دراسة وتقييم سياسات تصدير المعلبات المصرية.

(١) اعتمدنا فى هذا الجزء على: فاروق عبدالفتاح رضوان، السياسات التصديرية لشركات إنتاج المعلبات فى الجمهورية العربية المتحدة رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٦٩.

(أ) طبيعة الصناعة وتطورها وأهميتها.

يقصد بالمعلبات الغذائية كل الأغذية المحفوظة المعدة للاستهلاك المباشر والتى تحفظ فى آنية من الصفيح أوالزجاج، وتمر بعدة مراحل كالتسخين والتعقيم لقتل المواد البكتيرية أو العضوية التى قد تسبب فسادها.

وتعمل هذه الصناعة على رفع القيمة الاقتصادية الفعلية للمحاصيل بتحويلها إلى منتجات أخرى ولذلك وجهت الدولة عناية خاصة لها وتم إنشاء مؤسسة الصناعات الغذائية التى تضم مجموعة كميرة من الشركات العامة فى هذا القطاع ووصلت إلى ٢٥ شركة يبلغ رؤوس اموالها نحو ٥٧ مليوناً من الجنيهات وقيمة إنتاجها نحو ٢٥٧ مليون جنيه ويعمل بها ٦٩٤٢٣ عاملاً يحصلون على أجور تزيد عن ١٦ مليون جنيه سنويا.

وتمثل الصناعات الغذائية نحو ٣٥٪ من الإنتاج الصناعى فى السنوات الخمس الأخيرة.

وقد بدأت هذه الصناعة بصورتها الحديثة محلياً بمحصول الطماطم كصناعة صغيرة فى أوائل الثالثينات لكفاية حاجة البلاد، ثم بدأت تجربة منتجات البرتقال عم ١٩٢٨ ولاقت نجاحاً كبيراً، وبعدها بدأ تعليب معظم أنواع الخضروات والفواكه، ويرجع الفضل فى ذلك إلى مجهود بعض الأفراد مثل عائلة جروبى وأصحاب شركات تومى للمربات ومصانع إميل عبيد، وقد بدى فى تدريس هذه الصناعة فى كليات الزراعة محلياً، عام ١٩١٤ وفى المدارس الزراعية عام ١٩٣٨، كماقامت وزارة الزراعة بالاهتمام بهذه الصناعة منذ عام ١٩١٧ ثم أنشئت بها معامل نموذجية صغيرة للأبحاث المتعلقة بها عام ,١٩٧٠

وقد ارتفعت الكميات والأصناف المحلية للمعلبات بشكل مستمر وبمعدلات متزايدة إذا لم يكن يتجاوز الإنتاج المحلي ٩٠طن عام ١٩٥٢ وكان يتم إستيراد معظم الاحتياجات المحلية من منتجات هذه الصناعة ثم بدأ القطاع العام يغزو مجال الإنتاج تدريجيا فأنشئت شركة قها ثم أدفينا.

ويصور الجدول التالى رقم ١/٢٣ تطورالإنتاج من الأصناف المختلفة فى الفترة بين عام ١٩٦٤/٦٣ حتى عام ١٩٦٨/٦٧

جدول رقم ٢٣/١

الإنتاج الإجمالى من المعلبات حسب الصنف خلال الفترة من عام ٦٣/ ١٩٦٤ حتى عام ٦٧/ ١٩٦٨

الكمية بالطن

الصنف	١٩٦٤/٦٣		١٩٦٥/٦٤		١٩٦٦/٦٥		١٩٦٧/٦٦		١٩٦٨/٦٧	
	الكمية	٪	الكمية	٪	الكمية	٪	الكمية	٪	الكمية	٪
عصير شربات وفواكه محفوظة	١٦٢٤	١٧,٦	٢٢٦٧	٢١,٢	٢٦١٢	٢١,٢	٤٥٢١	٣١,٥	٣٣٥٠	٢٩,٦
خضروات وبقول	٦٠٥٤	٦٥,٦	٥٥٤٦	٥٤,١	٦٤١٣	٥٢,١	٦٣٢١	٤٤	٤٥٧١	٤٠,٥
منتجات طماطم	٤٥٦	٤,٩	١٣٥٤	١٣,٢	١٣٨٨	١١,٣	٩٦١	٦,٧	٢٢٨٥	٢٠,٢
مربى ومرملاد	١٠٩٦	١١,٩	١٠٨٤	١٠,٦	١٨٨٩	١٥,٤	٢٥٥٤	١٧,٨	١٠٩٤	٩,٧
الإجمالى	٩٢٣٠	١٠٠	١٠٢٥١	١٠٠	١٢٣٠٢	١٠٠	١٤٣٥٧	١٠٠	١١٣٠٠	١٠٠

ومن الجدول السابق بيتضح أن الأنتاج الأجمالى للمعلبات فى زيادة مستمرة حيث ارتفع من ٩٢٣٠ طن عام ٦٣/٦٤ إلى ١٣٠٠ طن عام ٦٧/٦٨ وباستثناء الخضروات والبقول فإن الأصناف الأخرى في زيادة مستمرة وخاصة منتجات الطماطم عم ٦٧/٦٨ وكذلك العصير والشربات والفواكه بعد أن كانت الكمية المنتجة عام ٦٣/١٩٦٤ ، ١٦٢٤ طنا بنسبة ١٩,٦٪ من إجمالى الانتاج وصلت إلى ٣٣٥٠ طن عام ٦٧/١٩٦٨ وبنسبة ٢٩,٦٪.

وفيما يلى بيان نصيب كل من شركة قها وادفينا من هذا الانتاج كما يتضح من الجدول التالى:

جدول رقم ٢/٢٣

إنتاج المعلبات لكل من شركتى قها وادفينا ونسبة كل منها إلى إجمالى الانتاج خلال الفترة من ٦٣ / ١٩٦٤ إلى ٦٧ / ١٩٦٨ .

الكمية بالطن

العـــــام	شركة قها		شركة أدفينا		الإجمالى	
	الكمية	٪	الكمية	٪	الكمية	٪
١٩٦٤/٦٣	٦٧٥٤	٧٣,٢	٢٤٧٦	٢٦,٨	٩٢٣٠	١٠٠
١٩٦٥/٦٤	٧١٦٠	٧٤,٧	٢٥٩١	٣٥,٣	١٠٢٥١	١٠٠
١٩٦٦/١٩٦٥	٨٢٠٩	٦٦,٧	٤٠٩٣	٣٣,٣	١٢٣٠٢	١٠٠
١٩٦٧/٦٦	٨٦١٠	٦٠	٥٧٤٧	٤٠	١٤٣٥٧	١٠٠
١٩٦٨/٦٧	٧٠٢٧	٦٢,٢	٤٢٧٣	٣٧,٨	١١٣٠٠	١٠٠

وواضح أنه بالرغم من أن شركة قها مازالت تحتل المركز الأول إلا أن مساهمة شركة أدفينا تتزايد عام بعد الآخر.

وبتتبع الكميات المصدرة من الخضروات والفواكه الطازجة نجدها تمثل نسبة بسيطة فى هيكل الصادرات إذ تساهم السلع الزراعية كالقطن والأرز والبصل بالنصيب

الأكبر، فبالإضافة إلى قلة الإنتاج بصفة عامة من الخضروات والفواكه لايوجد فائض كاف للتصدير إذ لم يتجاوز المصدر منها ٨٧٠٨٥ طناً عام ١٩٦٧ مقابل ١٢٠٩٣٢ طناً فى العام السابق وهو مايعادل ٢٪ تقريبا من الانتاج الكلى.

- ومن أهم العقبات التى تقف فى سبيل نموالصادرات المصرية من المعلبات ناحيتين:

ارتفاع تكلفة الانتاج، ونقص الامكانيات اللازمة لبعض الأصناف الرائجة عالمياً.

ولكن يمكن التغلب على ذلك عن طريق:

١- إنتاج أصناف من المعلبات بتكلفة أقل عن طريق استخدام أنواع أخرى من المواد الخام مثل البسلة الجافة بدلاً من الخضراء وهى تعطى ٢٠٠-٢٢٠٪ من الكمية بينما تعطى الطازجة - نظرا لزيادة العادم منها - من ٣٥-٣٨٪ فقط.

٢-الاتجاه نحو استيراد علب صفيح جاهزة وهذا يحقق وفراً كبيراً فى التكلفة إذ نجد مثلاً أن العلبة الايطالية سعة ١٧٠ جم بسعر ١٠,٥ مليم بينما سعرها محلياً ١٩,٣ مليما.

٣- تخفيض سعر السكر وبيعه للمصانع بسعر يقارب السعر العالمى، قد استجابت الدولة فعلاً لذلك، نظرا لأهمية هذه المادة فى صناعة المربات على وجه الخصوص.

٤- العمل على رفع الكفاية الانتاجية، وتخفيض تكلفة العمل للوحدة .

٥- زيادة حجم الانتاج للاستفادة بوفرات الانتاج الكبير.

٦- كما يجب الاعتماد على نظم التكاليف النمطية لضمان نجاح خطة الانتاج.

٧- بحث إمكانية استخدام عبوات أخرى من الزجاج أو البلاستيك وبالتالى تقليل نسبة تكلفة العبوة إلى إجمالى التكلفة.

٨- العمل على زيادة الطاقةالانتاجية للمصانع، وزيادة المساحات المزروعة من المحاصيل المختلفة وخاصة المحاصيل المختلفة وخاصة المحاصيل الرائجة عالمياً مثل البرتقال والمانجو والفول.

٢- الطلب على المعلبات المصرية فى الأسواق الخارجية:

فيما يلى نقوم بدراسة مختصرة للنواحى الآتية:

(أ) تطو الصادرات من المعلبات.

(ب) العوامل التى تؤثر فى درجة إقبال المستهلكين على المعلبات.

(ج) دراسة الطلب على المعلبات فى السوق العربية.

(أ) تطور الصادرات من المعلبات:

بلغت صادرات المعلبات فى عام ٦٣/٦٤:٢٧١٤ طناً قيمتها ٣٣٦,٩٧٢ جنيها وانخفضت فى العام التالى إلى ١٩٦٢ طناً قيمتها ٣٥١,٤٨٢ جنيها، أى أن هناك نقصاً فى فى الكمية قدره ٢٧,٢ ٪ وزيادة فى القيمة بنسبة ٣,١٪. ثم عادت وارتفعت عام ٦٦/ ٦٥ إلى ٣١,١٤ طنا قيمتها ٤٨١,١٦٥ جنيها واستمرت على هذا المستوى فى عام ١٩٦٧/ ٦٦، ثم حققت الصادرات أعلى مستوى لها علم ١٩٦٨/٦٧ فوصلت ٤٤١٤ طناً قيمتها ٦٩١,٣٣٩جنيهاً ويرجع ذلك اساساً إلى مقاطعة الدول العربية للمنتجات الأمريكية والأوروبية - بعد حرب يونيه ,١٩٦٧

ويوضح جدول ٣/٢٣ تفاصيل تطور صادرات المعلبات خلال الفترة من ١٩٦٤/٦٣ إلى عام ١٩٦٨/٦٧ .

جدول رقم ٢٣/٣

تطور هيكل الصادرات من المعلبات المصرية بالكمية خلال الفترة من عام ٦٣/ ٦٤ حتى عام ٦٧/ ١٩٦٨

الكمية بالطن

القيمة بالجنيه

السلعة / العام	العصير والشربات والفواكه المحفوظة				الخضروات والمخللات				البقـــول			
	الكمية	٪	القيمة	٪	الكمية	٪	القيمة	٪	الكمية	٪	القيمة	٪
١٩٦٤/٦٣	١٠٨٩	٤٠	١٤٩٥٠٤	٤٤	٧١٥	٢٦	٧٩٥٤٠	٢٣	٨٦٩	٣٣	١٠١٨٦٤	٣١
١٩٦٥/٦٤	١١٧٨	٦٠	٢٢٩٦٣٤	٦٦	٢٣٥	١٢	٣٦٣٠٠	١٠	٦١٦	٢٥	٧٨٣٢١	٣٣
١٩٦٦/٦٥	١٧٩٢	٥٨	٢٧٤١٠١	٦١	٤٤٥	١٤	٦١٨٢٤	١٤	٧٦٦	٢٥	٨٨٤٨٩	٢٠
١٩٦٧/٦٦	٢٠٩٥	٦١	٣١١١٦١	٧٠	٢٦٣	٩	٣٦٥٩٧	٨	٦٠٨	٢٠	٩١٢٤٢	٢٠
١٩٦٨/٦٧	٢٣١١	٥٣	٤٩٤٣٨١	٥٧	٤٥٣	١٠	٧٤٧٧٩	١٠	١٥٤٦	٣٥	١٩٩٠٩٠	٣٠

تابع جدول رقم ٣/٢٣

الكمية بالطن
القيمة بالجنيه

السلعة / العام	منتجات الطعام				المربى والمرملاد				الإجمالى			
	الكمية	٪	القيمة	٪	الكمية	٪	القيمة	٪	الكمية	٪	القيمة	٪
١٩٦٤/٦٣	٢١	١	١٩١٠	,٦	٢٠	١	٤٢٥٤	١	٢٧١٤	١٠٠	٣٣٦٩٨٢	١٠٠
١٩٦٥/٦٤	٥	,٨	٢٧٠٠	,٨	١٨	,٩	٤٥٢٧	١	١٩٦٢	١٠٠	٣٥١٤٨٢	١٠٠
١٩٦٦/٦٥	٧١	٢	١٣١٣٦	,٣	٤٠	١	١٠٦١٥	٢	٣١١٤	١٠٠	٤٤٨١٦٥	١٠٠
١٩٦٧/٦٦	٩	,٥	٢٤٢٥	٥	٣٩	١,٥	٩٦٧٦	٢	(×) ٣٢٠٥	١٠٠	(×) ٤٩٣٦٨٥	١٠٠
١٩٦٨/٦٧	٥٠	١	١١٠٣٢	١,٥	٥٤	١	١٢٠٥٧	١,٦	٤١٤٤	١٠٠	٦٩١٣٢٩	١٠٠

(×) تشمل ١٩١ طن متنوعات قيمتها ٤١٥٧٦ جنيه

(ب) العوامل التى تؤثر فى درجة إقبال المستهلكين على المعلبات:

يعتمد نجاح الصادرات لأى سلعة على مجموعة من العوامل، وتشمل هذه العوامل بالنسبة للمعلبات النواحى الآتية:

السعر -الجودة- التعبئة والتغليف - شهرة العلامة التجارية- العلاقات مع الموزعين- موعيدالتسليم والشحن- الترويج والإعلان.

وقد قام أحد الباحثين[1] بسؤال موزعى الشركات المصرية فى الأسواق العربية عن أهم العوامل التى تؤدى إلى إقبال المستهلكين على إنتاج المعلبات لشركة دون أخرى، وكانت نتيجة الإجابة وفقا للترتيب المبين ادناه فى جدول٤/٢٣ .

(١) فاروق عبد الفتا ح رضوان، المرجع السابق : ص١٠٤.

جدول ٢٣ / ٤

العوامل التى تؤدى إلى إقبال المستهلكين على معلبات شركة دون أخرى

آراء الوكلاء	النسبة المئوية
– انخفاض أسعار منتجاتها.	٩٢ ٪
– ارتفاع درجة جودتها.	٦٧٪
– حسن التعبئة والتغليف وجمال المنظر الخارجى للعبوة.	٤٢٪
– الدخول المبكر فى الأسواق جعل ماركتها التجارية تكتسب شهرة منذ مدة طويلة لعدم وجود مصادر أخرى فى الماضى.	٤٢٪
– الدقة فى مواعيد التسليم والشحن وسهولة الإجراءات والتعامل عن طريق مستندات الشحن وليس عن طريق الإئتمان المستندى الغير قابل للإلغاء.	٧٪
– معرفة هذه الشركات باحتياجات السوق ورغباته عن طريق الدراسة المستمرة للسوق.	١٧٪
– الاهتمام بالوكيل وتشجيعه بكافة الوسائل، كرفع نسبة العمولة والتسهيلات الائتمانية مهما كانت الكمية المستوردة.	١٧٪
– قلة المنافسة فى بعض الأصناف لقلة عدد الدول المصدرة لها.	
قيام هذه الشركات بحملات ترويجية إعلانية كبيرة.	١٧٪
– وجود جاليات أجنبية فى البلاد المستوردة تفضل منتجات دولها .	٨٪
– عدم توفر الأغذية والخضروات الطازجة محلياً.	٨٪
– مناسبة المعلبات للظروف المناخية الحارة وعدم فسادها.	٨٪
– ضمان وصول المعلبات عن طريق وسائل شحن مناسبة ومتانة	٨٪
الكرتون المغلف للعلب.	٨٪

(جـ) دراسة الطلب على المعلبات فى السوق المصرية:

يوضح الجدول التالى تطور صادراتنا من المعلبات إلى الأسواق العربية ونسبتها خلال الفترة من عام ١٩٦٤/٦٣ حتى عام ١٩٦٨/٦٧

جدول ٢٣ / ٥ – تطور صادرات المعلبات إلى الأسواق العربية ونسبتها الإجمالية

العام	النسبة ٪	القيمة	النسبة ٪	الكمية
١٩٦٤/٦٣	٩٥,٩	٣٢٣٠٠٥	٩٦,٤	٢٦١٧
١٩٦٥/٦٤	٩٦,٩	٣٠٥٧٢٣	٨٩,٧	١٧٤٩
١٩٦٦/٦٥	٨٢,١	٣٥٩٠٩٦	٨٧,٧	٣٦٩٦
١٩٦٧/٦٦	٩٣,٣	٤٢٦٥١١	٨٧,٢	٢٧٩٥
١٩٦٨/٦٧	٩٧	٦٧٥٥٢٧	٩٣,٥	٤١٢٩

وواضح أن الأسواق العربية تمثل السوق الرئيسية للمعلبات المصرية سواء من ناحية الكمية أو القيمة. كما أن مستوى الأسعار فيها أقل نسبيا منها فى الأسوق الأجنبية وذلك بمقارنة النسب المئوية للكمية والقيمة إذ نجد هذه الأخيرة فى مستوى أقل بصفة مستمرة.

وترجع الأهمية الرئيسية للأسواق العربية لتصريف المعلبات المصرية لعدة أسباب تتلخص فى النواحى الآتية.

١- النزعة القومية مما يجعل الدول العربية تفضل المنتجات المصرية عن المنتجات الأجنبية.

٢- وجود مواطنين مصريين فى هذه الدول يشجع على تصريف الأصناف المصرية.

٣- التقارب فى الميول والأذواق الغذائية والأطعمة.

٤- أخذ إنتاج شركة قها مكان القيادة فى هذه الأسواق منذ عام ١٩٤٢ .

٥- قرب الأسواق العربية لمصر مما يقلل تكاليف النقل.

٦- وجود إتفاقيات إقتصادية بين مصر والدول العربية نتج عنها تفضيلات جمركية مما يجعل المعلبات المصرية ذات ميزة نسبية عند دخولها هذه الأسواق.

٧- عدم إمكان منافسة المعلبات الأجنبية فى الأسواق الأخرى.

٨- السبق فى غزو أسواق الدول العربية المستقلة حديثاً مثل عدن واليمن قبل دخول الدول الآسيوية والأوروبية.

٩- صعوبة غزو البلاد الأخرى المستقلة حديثاً لأن معظمها دول متخلفة إقتصادياً مازالت تخضع لولاء الدول المستعمرة والمتقدمة.

هذا ويلاحظ من تحليل الإحصائيات الخاصة بصادرات المعلبات إلى الأسواق العربية ما يلى:

١- أن صادراتنا من المعلبات إلى الدول العربية قد تضاعف فى خلال السنوات الخمس من ١٩٦٣-١٩٦٨ سواء من ناحية الكمية أو القيمة.

٢- تمثل السوق العربية السوق الرئيسية للمعلبات المصرية بصفة عامة ولكل من العصير والشربات والفواكه المحفوظة، والبقول والخضروات والمخللات بصفة خاصة، إذ تصل نسبة السوق العربية فى هذه الأصناف إلى أكثر من ٩٠٪ فى المتوسط.

٣- المجال الرئيسى للأسوق الأجنبية فى المجموعات الخاصة بالطماطم والمربى والمرملاد.

وتتمثل أهم الدول العربية المستوردة للمعلبات المصرية فى الدول الآتية مرتبة وفقا لأهميتها:

١- الكويت ٢- السعودية ٣- عدن واليمن ٤- لبنان

٥- إمارات الخليج ٦- الأردن ٧- المغرب العربى

وبالنسبة للمركز التنافسى للمعلبات المصرية فى الخارج نلاحظ مايأتى:

١- أن العصير المصري يحتل المركز الثالث بعد اليابان وأمريكا.

٢- تسيطر كل من أستراليا والصين واليابان على سوق الفواكه المحفوظة.

٣- تتركز المنافسة التى تواجه إنتاجنا من الطماطم فى الإنتاج الإيطالى والصينى.

٤- لاتجد الخضروات المصرية إقبالاً فى البلاد العربية نظرا للمنافسة التى تواجهها من قبل الإنتاج البريطانى والصينى والأمريكى.

٥- تأتى البقول المصرية فى المرتبة الثالثة عالميا بعد الإنتاج البريطاني والصينى.

٦- لاتحظى المربات المصرية بأفضلية ملحوظة نظراً لتفوق الإنتاج الاسترالى والبريطانى عنها.

وبصفة عامة نستخلص الآتى:

(أ) أن السوق العربية هى سوق رئيسية للمعلبات المصرية والأجنبية بصفة عامة.

(ب) أن الصين قد استطاعت فى فترة بسيطة أن تحتل مكانة مرموقة فى سوق المعلبات فى الدول العربية.

(جـ) بعض الدول تستورد جميع أصناف المعلبات فى حين تقصر أخرى استيرادها على بعض الأصناف دون غيرها.

(د) أن نجاحنا فى تسويق إنتاجنا من العصير والفول المدمس هو نجاح مؤقت من الضرورى تدعيمة بعرض المنتجات الأخرى فى هذه الأسواق لتكملة تشكيلة المنتجات.

٢- دراسة وتقييم السياسات التصديرة للمعلبات المصرية:

تشمل السياسات التصديرية للمعلبات كافة سياسات التسويق الدولى السابق دراستها ومن أهمها:

سياسة المنتجات، والتسعير، ومنافذ التسعير، والترويج والاعلان، والائتمان، وبحوث التسويق، والعلاقات مع الموزعين، والتنظيم الإدارى.

وقد سبق وأشرنا إلى أن أهم العوامل التى تؤثر فى إقبال المستهلكين على المعلبات المصرية من واقع الدراسة الميدانية، وتبين منها أن هذه العوامل فى الواقع تعكس السياسات التسويقية المختلفة للمعلبات المصرية وفيما يلى مناقشة كل سياسة منها على حدة من ناحيتى التصنيف العملى لكل منها والتوصيات الخاصة بها.

أولا - سياسة المنتجات للمعلبات المصرية:

وتشمل هذه السياسة كافة النواحى الخاصة بالمنتجات ومن أهمها: التشكيل والتطوير، والجودة والتعبئة والتغليف.

وبالنسبة لتنويع المنتجات فيلاحظ أن المعلبات المصدرة تتركز فى صنفين فقط هما عصير المانجو والفول المدمس، والسبب فى ذلك وقوف ناحية التكاليف والمنافسة الخارجية حائلاً أمام تصدير الأصناف الأخرى.

وبالنسبة لتشكيلة المنتجات، اقتصرت تشكيلة الأحجام دون عرض تشكيلة كبيرة من الصنف الواحد وتحت مستويات مختلفة من الجودة والسعر بالرغم من وجود أحجام قياسية فى الأسواق الخارجية تختلف عن الأحجام التى تعرضها شركاتنا وقد تبين من الدراسة الميدانية أن تنويع وتشكيل العوامل هو أحد عوامل المنافسة التى توجه إنتاجنا من المعلبات فى أسوقه الخارجية.

أما من ناحية تطويرالمنتجات، فتشمل المجالات الرئيسية للتطوير محليا:-

(أ) العملية الإنتاجية (ب) التعبئة والتغليف (جـ) وإدخال منتجات جديدة ولم تقم شركاتنا بأى تطور فى هذه المجالات الثلاث، ولو أنه قد اتجهت شركة قها أخيراً عام ١٩٦٧إلى إنشاء وحدة ورنشة وطبع على الصفيح خصص إنتاجها للتصدير.

ومن ناحية الجودة، تعتبر من أهم عوامل المنافسة لصادرتنا من المعلبات وإقبال المستهلكين عليها، وترتبط جودة المنتجات بثلاث عوامل رئيسية هى :

(أ) الخامات المستخدمة.

(ب) مدى توافر المصانع المجهزة بأحدث الآلات.

(جـ) نظام الرقابة على جودة الإنتاج.

أما من ناحية التعبئة والتغليف، فقد سبقت الإشارة إلى أهمية هذه الناحية وخاصة فى الأسواق التى تسير متاجر التجزئة فيها على نظام إخدم نفسك، وقد أدى إهمال شركاتنا لهذه الناحية إلى نقطة ضعف تتميز فيها المنتجات الأجنبية التى يتوافر جمال المظهر وحسن العبوة.

وبذلك يعد التفتيش الخارجى على الصادرات الصناعية من أهم سبل العلاج اللازمة. وفيما يلى أهم التوصيات من أجل تطوير سياسة المنتجات للمعلبات المصرية المصدرة:

١- الاهتمام بتنويع العروض من منتجاتنا فى الأسوق الخارجية، والاهتمام بالأصناف الأخرى من الخضروات والطماطم والمربى، والإسراع بعرض خط المنتجات بالكامل، مع توسيع المنتجات التشكيلية تحت مستويات مختلفة من الجودة والأسعار، ومراعاة مسايرة الأحجام القياسية للشركات الأمريكية والأوروبية والآسيوية.

٢- مسايرة التطور الحديث فى الصناعة سواء من ناحية تطوير العملية الانتاجية ذاتها أو التعبئة والتغليف أو المنتجات الجديدة.

٣- بالنسبة لناحية الجودة يجب العمل على:

(أ) رفع جودة المواد الخام المستخدمة وأساليب الإنتاج خاصة بالنسبة للخضروات.

(ب) تشديد الرقابة على المعلبات المصدرة على أن يتم ذلك من ناحيتين:

١- رقابة ذاتية داخل كل مصنع.

٢- رقابة خارجية من الدولة.

مع مراعاة التكامل والتنسيق بين عمل كل منهما.

٤- فيمايتعلق بالتعبئة والتغليف تتمثل أهم التوصيات فى الآتى:

(أ) استخدام علب صفيح من نوع سهل الفتح يتميز بجمال مظهره.

(ب) ضرورة طبع الغلاف على الصفيح والامتناع عن لصق الورق حتى لاتتلاشى وتشوه العبوة.

(جـ) استخدام الأغلفة المتنوعة والأحجام المختلفة للتمييز بين الأصناف المختلفة والأحجام المختلفة على أن يتحدوا فى التصميم العام وفى العلامة التجارية.

(د) الاهتمام بعمليات اللف والحزم واستخدام كرتون مقوى من نوع جيد حتى تصل المعلبات بصروة تشجع على عرضها واستهلاكها.

(هـ) تغيير اللون الأزرق الحالى للعلب الخاصة بشركة أدفينا إلى لون آخر أكثر جاذبية، ويحسن تنويع الألوان المستخدمة.

٥- استخدام انماط جديدة للعبوات من البلاستيك والزجاج والأنابيب مسايرة للاتجاهات الحديثة فى هذا الصدد.

ثانياً- سياسة التسعير:

تتبع كل من شركتى أدفينا وقها سياسة مختلفة فى هذا الصدد نوضحها فيما يلى:

(أ) سياسة التسعير لشركة أدفينا.

تعتمد هذه السياسة على تحقيق ناحيتين هما:

١- التقليل من سيطرة المنافسين على السوق.

٢- ومحاولة زيادة حصة صادرات الشركة فى الأسواق المختلفة.

وذلك عن طريق تحديد أسعار أقل من المنافسين دون النظر إلى مستوى التكلفة لذلك تصل أسعارها إلى مستوى التكاليف المتغيرة فى الأسوق الجديدة وفى الأصناف الجديدة أما بالنسبة للأسوق التقليدية والأصناف التقليدية تحاول فى تسعيرها تغطية التكاليف المتغيرة وجزء من الثابتة مع تحميل السوق المحلى بالجزء الأكبر منها، ومع مراعاة تسعير كل صفقة تصديرية كوحدة واحدة.

(ب) سياسة التسعير لشركة قها:

تعتمد هذه الشركة فى سياستها على عدة عوامل هى:

(أ) مركز الشركة فى السوق.

(ب) احتمالات التوزيع المستقلة.

(جـ) التكاليف الفعلية للمنتج.

وتبدأ الشركة دائماً فى تسعير صادراتها بناحية التكاليف على أساس إمكان تغطيتها بالإضافة إلى هامش ربح بالنسبة للأسواق التى لاتحتل فيها مركزاً كبيراً أما بالنسبة لأسوقها التقليدية تتبع نفس الأسلوب مع إمكان التضحية بهامش ربح إذا كانت إسعارها ترتفع بدرجة كبيرة عن الأسعار المنافسة.

أما بالنسبة للاصناف الجديدة تحاول الشركة تغطية تكاليفها المتغيرة فقط.

وقد يتبين عملياً أن مستوى الأسعار أعلى من الأسعار السائدة فى الإسواق الخارجية.

وتعتبر سياسة شركة ادفينا أكثر ملائمة لظروفنا الحالية حيث انها تأخذ فى حسبانها ظروف السوق بعكس شركة قها التى تبدأ سياستها بعامل التكاليف.

وتتلخص التوصيات الخاصة بالسياسة السعرية للمعلبات المصرية المصدرة فى الآتى:

١- يجب بناء الأسعار على الدراسة المسبقة لكل سوق على حدة من ناحية جودة المنتجات وأسعار المنافسين وتحديد نصيب الشركة فى ظل المستويات المختلفة للأسعار واختيار السعر الذى يحقق لها أكبر حصة فى السوق.

٢- التفرقة بين مستويات الدخول فى الأسواق المختلفة وعرض المنتجات بأسعار مختلفة طبقا لمستوى الدخل فى كل سوق.

٣- توحيد الأسعار للشركتين فى السوق الواحدة لمنع المنافسة السعرية بينهما، والآثار السيئة لذلك على المستوى القومى.

٤- التخلى عن مبدأ الربح فى السنوات الأولى للتصدير بل يكفى تغطية التكاليف المتغيرة فقط، كما أنه يمكن التضحية بجزء منها فى هذه الفترة حيث يقتضى الأمر ذلك.

٥- تسعير صفقة التصدير كوحدة واحدة وليس على أساس كل صنف حيث يقتضى الأمر ذلك.

٦- ضرورة البدء بسعر السوق وليس بتكلفة الإنتاج عند تحديد السعر.

ثالثا: سياسة منافذ التوزيع

يتم توزيع المعلبات المصرية المصدرة عن طريق:

(أ) الوكلاء الوحيدين.

(ب) تجار الجملة ومكاتب التصدير والاستيراد.

(جـ) الشركات التجارية.

ويعتبر الوكلاء الوحيدون المنفذ الذى يتم عن طريقه تصدير ما يقرب من ٨٥٪ من إجمالى الصادرات من المعلبات، وتتراوح نسبة العمولة عادة حول ٨,٥٪ من إجمالى قيمة الصفقة، كما يشترط فى التعاقد عدم توزيع الوكيل لأى سلعة مشابهة أو منافسة من إنتاج الشركة الأخرى، وإن كان هذا الشرط غير منفذ، نتيجة عدم وجود رقابة من جانب شركاتنا على الوكلاء الموزعين، ومما يدفع هؤلاء إلى فرض أسعار مرتفعة لتحقيق أرباح كبيرة على حساب سمعة الشركة ومنتجاتها.

أما بالنسبة لتجار الجملة ومكاتب التصدير والإستيراد يستخدم هذا المنفذ فى إطار سياسة الصفقات، مما يؤدى إلى عدم وجود قواعد دائمة أو راسخة فى السوق الأجنبية.

أما بالنسبة للشركات التجارية فهذا المنفذ يستخدم فقط فى الأسواق المقفلة على بعض الشركات التجارية، ويتوقف التصدير فيه على إمكانية هذه الشركات فى جلب مجموعة من الصفقات.

وأهم التوصيات فى هذا الصدد الآتى:

١- ضرورة وضع شروط دائمة عن إمكانية وكلاء شركاتنا فى الخارج بحيث تكون من البيوت ذات الخبرة والدراية الكافية بالسوق.

٢- ضرورة اشتراك الشركات مع وكلاء فى تحديد سياسات التسويق وعدم انفراد الوكيل بها، حتى لا يطوعها لخدمة أغراض الخاصة.

٣- إحكام الرقابة على الوكيل بما يكفل منعه من تسويق السلع المنافسة والمشابهة التى تضر بمنتجاتنا فى هذه السوق.

٤- استمرار الشركات المصدرة فى التعامل مع العميل قبل منحه الوكالة-حتى تتأكد مقدماً من إمكانياته فى التصريف.

٥- الاستمرار فى التعامل مع المنافذ الأخرى، مع وضع حد أدنى من الصادرات تتحمل هذه المنافذ مسئولية توزيعه.

رابعا: سياسة الترويج والإعلان:

يلاحظ أن الشركات قد حددت نظاما عقيما للاعلان يقوم به الوكيل دون رقابة جدية من جانب الشركات المصدرة للتأكد من القيام به، وقد اقتصرت إعلانات الوكلاء على بعض الجرائد والمجلات العربية وبعض اللوح الإعلانية بدون تخطيط سابق للحملات الإعلانية أو تحديد مسبق لا ستراتيجية الإعلان أو تحديد مخصصات ثابتة له.

ويمكن علاج ذلك عن طريق:

١- وضع خطة طويلة الأجل نسبياً للاعلان من جانب الشركة وتشرف على تنفيذ الوكيل لها.

٢- تحديد مخصصات للاعلان فى الأسواق الخارجية لخدمة المنتجات المصرية.

٣- إختيار الوسائل الإعلانية المناسبة لكل سوق طبقاً لخصائص المستهلكين فيها.

٤- الاهتمام بالدراسات الفنية لأية حملة إعلانية.

٥- تحديد استراتيجية الترويج والمزيج الترويجى، وقياس فاعلية الإعلان.

٦- الإهتمام بالوسائل الأخرى وتركيزها على الأسواق الجديدة كا لسوق الليبية والأسواق الأفريقية.

خامسا: سياسة الائتمان:

لاتقدم الشركات المصرية أية تسهيلات ائتمانية، باستثناء منح خصم بنسبة ضعيفة لبعض عملائها فى الخارج، وتستخدم شركاتنا الاعتماد المستندى الغير قابل للالغاء كأساس للتعامل حيث يتم الدفع قبل الاستلام.

ويطالب الوكلاء بضرورة منحهم تسهيلات ائتمانية فى مهلة الدفع ونسبة خصم، أسوة بالشركات الأجنبية الأخرى.

لذلك يجب العمل على تحقيق هاتين الناحيتين وذلك.

- بمنح التسهيلات الائتمانية للوكلاء.
- إلغاء الاعتماد المستندى، والتخلى عن شرط الدفع قبل الاستلام واستبداله بالتعامل عن طريق مستندات الشحن.

سادساً : سياسة العلاقات مع الموزعين:

بالرغم من أهمية العلاقات مع الموزعين لاتهتم شركاتنا المصدرة للمعلبات بهذه الناحية، حيث كثيراً ما يطلب الوكيل بعض الطلبات بمواصفات خاصة فلا يحصل عليها، أو يبدى آراء معينة لا تتم مراعاتها، كما لا يوجد أى مساعدة للوكلاء فى مجالات تدريب رجال البيع، أو علاج المشاكل التى تعترض عليها البيع لديهم، أو فى دراسة احتياجات المستهلكين أو فى مجال الترويج والإعلان.

لذلك يجب العمل على:

١- مساعدة الوكلاء والموزعين فى كافة المجالات السابقة.

٢- مساهمة الشركات المصدرة فى مصاريف الشحن الإضافية التى تحملها الوكلاء أو نتيجة لغلق قناة السويس.

٣- تسهيل إجراءات التصدير عن طريق تركيز العمليات الخاصة بإستخراج شهادة أو مستند فى جهة واحدة.

٤- محاولة إشتراك العميل فى تحمل جزء من تكاليف الإنتاج والاستفادة من نظم السماح المؤقت كأحد الأساليب لتنمية الصادرات.

سابعا : بحوث التسويق:

بالرغم من أهمية هذه الناحية لم تقم شركاتنا بأى بحوث تسويقية، أوتقدم مساعدات جدية للوكلاء لإمكان إجراء هذه البحوث بالرغم م أن الدراسة الميدانية قد اثبتت أن هناك فرصاً كبيرة لزيادة التصدير من المعلبات المصرية خاصة للسوق العربية.

لذلك من أهم التوصيات فى هذا الصدد الآتى:

١- ضرورة الاهتمام بدراسة الأسواق الخارجية التقليدية منها والجديدة، على أن تشمل هذه الدراسة مقارنة بين منتجات المشروع ومنتجات المنافسين وفى هذه الأسواق من كل نواحيها للتعرف على مصادر قوتهم.

٢- مساعدة الوكلاء والموزعين مادياً وفنياً للتعرف على رغبات المستهلكين فى الأسواق المختلفة.

٣- إجراء زيارات متكررة سنويا لجميع الأسواق الخارجية.

٤- ضرورة تخصيص ميزانية لبحوث التسويق.

٥- إمكان قيام الشركتين ببحوث مشتركة فى هذا الصدد.

٦- الإستفادة من خبرة مراكز البحوث المتخصصة كالمركز العربى للبحوث والادارة، والمعهد القومى للادارة العليا وغيرها.

ثامناً: سياسة التنظيم الإدارى لتصدير المعلبات:

لاتوجد فى شركاتنا المصدرة إدارة مستقلة للتصدير بل إنها تلقى عبء التصدير على أقسام البيع للسوق المحلى بالرغم من اختلاف الظروف التى تحيط بكل من النشاطين.

ويتلخص النظام المقترح فى هذا الصدد فى أن يتم تركيز تصدير المعلبات فى هيئة واحدة تقوم بتوزيع إنتاج المصانع تحت اسمها وعلامتها التجارية عن طريق وكلاء لها فى الأسواق الخارجية، وعلى أن تقوم هذه الهيئة بمحاسبة المصانع طبقاً للكمية المصدرة منها على أساس متوسط السعر فى العالم. وسوف يؤدى هذا التنظيم إلى التقليل من تأثير المنافسة بين الشركتين فى الأسواق الخارجية، وسيشكل جبهة قوية تستطيع الصمود أمام المنافسة الأجنبية.

وإذا لم يتيسر الأخذ بهذا النظام فيجب على الشركات المصدرة أن تقرر لنشاط التصدير إدارة مستقلة عن إدارة المبيعات المحلية.

ثانيا- تصدير الأحذية المصرية[١]:

تعتبرالأحذية إحدى سلع التصدير الرئيسية، وقد بدأت الأحذية المصرية تغزو الأسواق العالمية إبتداء من عام ١٩٥٩، وفيما يلى جدول ٦/٢٣ به تفصيل لتطور صادراتنا من الأحذية.

جدول ٦/٢٣ – تطور الصادرات من الأحذية

السنة	الكمية بالزوج	القيمة بالجنية المصرى
١٩٥٩	١١٣١٢٦٣	١,٠٣٨,٣٤٩
٦٠	٥٠٨٣١٢	٥٠٥١٠٤
٦١	٣٨٣٩٩٠	٣٦٣٨٢٤
٦٢	٢٨٧٩٨٥	٢٣١٥٢٠
٦٣	٢٧٤٣٧٥	٢١٩١٤٨
٦٤	٢٤٢١٦٣	٣٢٢٣٠٣
٦٥	٢٩٣٩٢٩	٢٥٣٧٢٧
٦٦	١٧٩١٩٤	٢٠٣٣٥٤
	الكمية بالطن	
٦٨/٦٧	٤٩٤	٤٨٤,٠٠٠
٦٩/٦٨	١٢٠٢	٢,٣٨٣,٠٠٠
٧٠/٦٩	٢١٨٦	٥,١٤٧,٠٠٠

(١) تفضل السيد/ حمدى معاذ بالسماح بنشر مانورده هنا من تحليل لصادرات الأحذية حيث استمدت البيانات من البحث الذى يقوم به حاليا لنيل درجة الماجستير بكلية التجارة جامعة القاهره.

ويمكن التفرقة بين فقرتين أساسيتين فى دراسة الموقف التصديرى للأحذية:

المرحلة الأولى – ماقبل سنة ١٩٦٧

المرحلة الثانية – مابعد سنة ١٩٦٧

المرحلة الأولى - ما قبل ١٩٦٧:

من الواضح أن الإتجاه العام للصادرات من الأحذية فى خلال الفترة من عام ٥٩ حتى عام ٦٦ يتجه نحو الانخفاض، إذ فقدنا الكثير من الأسواق الأجنبية فى تلك الفترة.

ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

١- عدم وجود دراسة للأسواق المستوردة من ناحية أنواع المنتجات المطلوبة وخصائص المستهلكين ومستويات وطرق التسعير وأشكال ودرجات المنافسة والظروف الجوية السائدة.

٢- عدم التنظيم على عقد الصفقات مع المستوردين إذ يتم التعاقد عادة عن طريق زيارة أحد المسئولين فى المصانع أو الورش المصدرة للبلد المستورد، أو عن طريق وفد يمثل الحكومة واتصاله بالجهات المسئولة ورجال الأعمال فى البلد المستوردة وكثيراً ما تنطوى الصفقة على معاملات متبادلة بين البلدين.

ويترتب على سياسة الصفقات هذه عدم تكرار الشراء للآتى:

(أ) لأن المصدر المصرى يعتمد أساساً على محاولة الحصول على أفضل الشروط وليس على إيجاد علاقة مستمرة مع المستورد.

(ب) كما يلاحظ أن الهدف فى كثير من الأحيان يكون تصريف الفائض المحلى من المنتجات دون أى اعتبار لاستمرار المعاملات فى المستقبل.

ونادرا مايسبق الصفقة دراسة جدية لاحتياجات المستورد ومدى ملائمة المنتجات المصدرة لهذه الاحتياجات.

(جـ) كما تندر متابعة المنتجات المصدرة للحصول على البيانات اللازمة والتعرف على العيوب لإمكان تكرار الشراء.

ونتيجة ذلك ان المنتج يفقد تماماً سيطرته على المنتجات المصدرة بعد تصديرها.

(د) غالبا نجد أن المستورد حر فى سياسات الدعاية والترويج والأسعار ومنافذ التوزيع والأسواق المستهلكه دون أى متابعة للمنتج المصدر، وذلك بسبب تركيز الاهتمام على كل صفقة بذاتهافقط.

(هـ) لاتترك الصفقة اى أثر يمكن الاعتماد عليها فى عقد صفقات أخرى فى المستقبل وهذا ما يجعل الصفقات تسير على نظام مستمر فى كل سنة مع عميل مختلف مما يجعل كل صفقة وحدة مستقلة بذاتها لايستمد أية قوة من الصفقات السابقة.

٣- ومن العقبات الرئيسية فى تصدير الأحذية المصرية إرتفاع مستوى تكلفة الإنتاج بالمقارنة بالدول الأخرى ومن أهم أسباب ذلك:

(أ) ارتفاع أسعار الجلد الخام والقوالب الخشبية ولوازم الأحذية وتكلفة الدباغة.

(ب) اعتمادنا على الإنتاج اليدوى وهو أغلى كثيراً من الإنتاج الميكانيكى المطبق فى الخارج وعدم الاستفادة بوفورات الإنتاج الكبير مما ينعكس على انخفاض الإنتاجية والجودة المحلية.

فقد وجد مثلاً أن متوسط إنتاج العامل من الأحذية فى اليوم بالزوج فى إيطاليا وانجلترا وباقى دول أوربا الغربية ١٦ زوجاً وفى أمريكا ١٨ زوجا وفى ج. م.ع زوج واحد.

(جـ) التقدم فى الفن الصناعى من ناحية المواد المستخدمة والموديلات فى البلاد المستوردة.

(د) عدم تنظيم هذه الصناعة محلياً.

المرحلة الثانية - مابعد ١٩٦٧:

تتميز هذه المرحلة بخاصتين رئيسيتين هما:

١- فتح سوق الاتفاقيات.

٢- غلق الأسواق الحرة.

١- فتح سوق الاتفاقيات:

حيث دخلت العديد من الدول الأجنبية الصديقة مشترية لكميات من الأحذية والمصنوعات الجلدية وصلت عام ٦٨/٦٧ إلى نحو ٥ مليون جنيه، ارتفعت فى منتصف عام ٦٩ إلى نحو ١٠ مليون جنه أكثر من ٥٠٪ منها للأحذية.

ومن أهم دول الاتفاقيات المتعاقدة معنا:

روسيا، وبولندا وبعض دول أوربا الشرقية.

وقد تم عام ١٩٦٨ تشكيل لجنة فنية بوزارة الصناعة للرقابة على جودة الأحذية والمنتجات الجلدية، بحيث لايتم تصدير أى كمية منها إلا بموافقة اللجنة ونتيجة لذلك ارتفعت التعاقدات على الأحذية المصرية خلال عام ٦٨ وما بعده .

كما استعانت الوزارة بخبير نرويجى لمدة سنة فى هذا الصدد، وهناك محاولة جدية لإدخال الميكنة فى هذا المجال للتصدير.

٢-غلق الأسواق الحرة:

يجب أن يلاحظ أن سوق الاتفاقيات ليست سوق مستمرة لعمليات التصدير ولكن الأسواق المفتوحة هى أساس العمليات التصديرية المستمرة وقد لوحظ الانكماش

الكبير فى صادرات الأحذية فى الأسواق المفتوحة بعد عام ٦٧ ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها:

١- عدم القدرة على التفوق فى المركز التنافسى العالمى لهذه السلعة من النواحى الأساسية للمنافسة فيها والتى تتركز فى العناصر الرئيسية الثلاثة التالية:

(أ) السعر.

(ب) الجودة.

(جـ) التشكيلة.

ويلاحظ أن المشترين بين الشباب يركزون اهتمامهم على الاعتبارين الأول والأخير، نظرا لتكرار شرائهم فى السنة الواحدة، والشراء مرتبط بالمواسم والأعياد أكثر منه باستهلاك الحذاء.

أما بالنسبة لكبار السن فهم يهتمون بالاعتبارين الأول والثانى بوجه عام.

٢- كما أنه من العوامل الأساسية التى أدت إلى فقدنا الأسواق الأجنبية المفتوحة بالإضافة إلى العوامل التى ذكرناها فى المرحلة الأولى، هو علم الإلتزام بمواعيد التسليم ويرجع ذلك إلى سببين رئيسيين:

(أ) المشكلة التمويلية، وعدم تمكن البنك الصناعى من تغطية الاحتياجات المالية للتشغيل، مما يضطر المنتجين إلى الاقتراض من البنوك التجارية بفائدة أكبر(٦,٥٪ مثلا) والتى تتطلب عنصر الضمان المالى غير المتوفر لديهم فى معظم الحالات.

عدم توفر الخامات ومن أهمها الجلود ومواد الدباغة.

سياسة دعم الصادرات - تحليل وتقييم:

يعد الكثير من خبراء التسويق الدولى سياسة دعم الصادرات وسيلة فعالة

لخلق الثقة لدى قطاع التصدير لمواصلة السعى لفتح أسواق جديدة، وتدعيم موقف المصدر المصرى فى الأسوق الحالية، فى نفس الوقت الذى يرى فيه آخرون أنها سلاح خطير يؤدى إلى إغراق الأسواق بسلع معينة بقصد إخراج أخرى ومنع المنافسة، والسيطرة على المستهلك.

والحقيقة أن سياسة الدعم تتطلب الحرص والحذر فى تطبيقها حتى لاتصبح بديلاً عن رفع الكفاية، وحافزاً على التهاون فى التغلب على صعوبات الإنتاج أو فى استغلال المزايا النسبية لمصر فى بعض الصناعات.

ويشير تقرير لجنة الخطة والميزانية العامة للسنة المالية ١٩٧٠/٦٩ إلى أن دعم وإعانة الصادرات هو (عبء) يخصم من الفائض وبالتالى فإن جانباً من فائض الوحدات يتجه كإعانة للصادرات ويخفض بالتالى مد ى النجاحات التى تحققها الموسسات والوحدات التابعة لها تبعا لمدى الإعانة.

يجب إذن ألا تتمادى الدولة فى تقرير إعانات التصدير وإنما يجب أن ترسى السياسة على الأسس التالية[١]:

١- دراسة الأعباء التى تتحملها منتجاتنا التصديرية، بهدف تنقيتها مما تتحمله من رسوم تحملها أعباء إضافية يتعين تخفيضها أو إزالتها.

٢- إذا اقتضت ظروف إحدى الصناعات منحها إعانة تصدير يتعين تحديد مدى زمنى لتلك الإعانة لحفز المسئولين على الإسراع برفع كفاية الأداء.

٣-أن يكون لوفاء الوحدة الإنتاجية بأهدافها التصديرية أثره فى تقييم دورها فى دعم الاقتصاد القومى.

٤- أن تتوافر المرونة بخصوص الصناعات التى يجرى دعمها والمدى الزمنى الذى يستمر فيه الدعم.

---

(١) محمود عباس زكى (التصدير ومشكلاته) محاضرة، المركز العربى للبحوث والإدارة (آراك) إدارة التدريب ، سبتمبر ١٩٧٢.

ولو نجحت سياسة الدعم عملياً، فإنها بالتأكيد تتيح فرصاً لزيادة الإنتاج وزيادة العمالة وزيادة الاستهلاك أى إلى سلسلة من العمليات الإنتاجية والاستهلاكية المترابطة تفيد كلها الاقتصاد القومى من خلال ظاهرة مضاعفة الأستثمار، ومن شأن ذلك كله رفع سعر العملة الوطنية فى الخارج، وتوفير موارد إضافية من العملات الأجنبية لتمويل عمليات الاستيراد.

هذا ويمكن أن يتخذ الدعم صوراً متعددة أهمها:

١- مبالغ نقدية، وخطورة ذلك التشجيع على التواكل فى القطاعات المعنية.

٢- السماح باستيراد المواد اللازمة للقطاع المصدر خارج الحصة النقدية.

٣- إعفاءات ضريبية مباشرة، وإن كان من اللازم هنا ربط السياسة بالخطة المالية للدولة وتحليل أثر ذلك على الهيكل الضريبى.

٤- إعفاءات جمركية على نظام الدروباك، وهذا هو المعتاد، وإن كان هذا المسلك يثير عملياً تعقيدات كثيرة.

وبصرف النظر عن الصورة التى يتم بها دعم الصادرات، يجب التركيز على حسن استخدام السياسة فى خدمة الاقتصاد القومى بحيث لاتتحول إلى درع يحمى منخفضى الكفاية وملجأ تأوى إليه الإدارة غير الفعالة، ويجب التأكيد على أنه ليست حلاً دائماً وما هى حل لمشكلات التصدير فى الأجل القصير فقط، ولا تغنى مطلقاً عن سياسة طويلة الأجل تركز على المسببات الحقيقية لإضعاف الموقف التصديرى للمنتجات المصرية والتى ناقشناها فى الفصلين الأخيرين.

الفصل الرابع والعشرون
الاستيراد ومشكلاته

مقدمة:

يقع العبء الرئيسى فى إتمام عمليات الاستيراد على المصدر الأجنبى حيث يقوم هو بالدور الهام المتعلق بالترويج لسلعته وإثارة إهتمامنا بها، وخلق تفضيلنا لها، ثم بيان كيف أنها تحل مشكلاتنا الشرائية، وتمهيداً لحصوله على أمر توريد، يليه جهوده المستمرة للحفاظ على علاقاته متينة مستمرة معنا، على أن المستورد المصرى يواجه بالتأكيد عدداً من المشكلات من وجهة نظره هو أهمها إستصدار الترخيص أصلاً بالإستيراد، وترتيب وسيلة سداد قيمة ما يستورده فى حدود الحصة المخصصة له، والالتزام بالنظم والإجراءات التى تفرضها الدولة بشأن الاستيراد أولا لتنظيم التجارة الخارجية وثانياً لحماية صناعتنا المحلية وثالثاً لضمان وتوفير العملات الأجنبية المطلوبة لسداد قيمة البضائع المستوردة.

استيراد المعدات الرأسمالية:

خضع استيراد المعدات الرأسمالية لعدة قرارات وقوانين تنظم إجراءات عملية الاستيراد والجهات المسئولة عن التصريح بالاستيراد،

وفيما يلى نعرض لهذه القرارات والقوانين.

١-القانون رقم ٩لسنة ١٩٥٩:

نص هذا القانون على حظر استيراد السلع من الخارج قبل الحصول على ترخيص بالاستيراد من وزارة الاقتصاد، وتعتبر هذه التراخيص شخصية ولايجوز التنازل عنها.

وطبقا لهذا القانون تقوم الجهات الراغبة فى الاستيرادبتقديم طلبات استيراد

إلى الإدارة العامة للاستيراد بوزارة الاقتصاد لفحصها والبت فيها بمعرفة اللجنة المشتركة للاستيراد وذلك على ضوء:

(أ) إحتياجات البلاد الفعلية من هذه السلع.

(ب) متوسطات الاستيراد من هذه السلع خلال الأعوام السابقة.

(جـ) دراسة أسعار هذه السلع وفقاً للأسعار العالمية وإختيار أنسب العروض وأفضلها.

وقد رؤى فى أول عام ١٩٦٠ أن تتولى القطاعات المشرفة على المنشآت ودراسة طلبات الاستيراد التى تتقدم بها المنشآت وإعطاء أولويات للسلع مشمول هذه الطلبات فى حدود مايخصص لهامن عملات أجنبية فى الميزانية النقدية.

تطبيقا لهذا النظام أصبحت تراخيص الاستيراد تقدم إلى الجهات المشرفة على المنشآت والقطاعات المختلفة كى تتولى بنفسها فحص هذه الطلبات والبت فيها وتصدر موافقتها على هذه الطلبات من حيث الصنف فقط، ثم توافى الإدارة العامة للاستيراد، بموافقتها على استصدار تراخيص الاستيراد اللازمة وفقا لسياسة وزارة الاقتصاد.

وتخصم قيمة الطلبات التى يتم الموافقة عليها من حصة القطاع بعد التأشير على الطلب بأن حصة القطاع تسمح إصدار التراخيص، ثم تصدر موافقة لجنة الخطة (وهى عبارة عن لجنة وزارية) على طلبات القطاعات إذا كان الاستيراد من الخارج من دول العملات الحرة.

وتقدم موافقة لجنة الخطة إلى البنك المختص لتمويل البضاعة المطلوب استيرادها بطريقة الدفع المنصوص عليها فى تراخيص الاستيراد.

وقد حدد هذا القانون الجهات التى تتولى عملية الاستيراد من حيث الاتصال بالموردين فى الخارج للاتفاق على الأسعار والأصناف والمواصفات المطلوبة ومواعيد التوريد، وهى الهيئات العامة والوزارات والمصالح الحكومية والمؤسسات العامة والمصانع الكبيرة والجمعيات التعاونية والشركات التجارية.

٢- نظام الاستيراد لعام ٦١/١٩٦٢:

وبموجب هذا النظام تم قصر عملية الاستيراد على القطاع العام وذلك تحقيقاً للاشراف الكامل من جانب الدولة على عمليات التجارة الخارجية بما يؤدى إلى إحكام الرقابة والتصرف فى الأرصدة المتاحة من العملات الأجنبية وحسن توجيها من أجل زيادة الدخل القومى.

وقد نص النظام المذكور على ضرورة مراعاة إعطاء الأولوية لاستيراد السلع الرأسمالية التى يتطلبها تنفيذ برامج التصنيع التى تهدف إلى تحقيق زيادة الدخل القومى.

كما نص على ضرورة التوسع فى الاستيراد من الدول التى ترتبط معهامصر باتفاقات تجارة ودفع وفقا لتطورحجم التبادل التجارى واتجاهات ميزان المدفوعات والميزان التجارى مع هذه البلاد، وطبقاً للاحتياجات الفعلية من السلع المختلفة.

وبمقتضى هذا النظام قامت الإدارة العامة للاستيراد التابعة لوزارة الاقتصاد بتحديد الفصول الجمركية التى تختص كل شركة من شركات التجارة التابعة للمؤسسة المصرية العامة للتجارة باستيراد أصنافها.

واستكمالا لتنظيم سياسة الاستيراد صدر القانون رقم ٩٦ لسنة ١٩٦٢ ينص على قصر استيراد السلع من الخارج بغرض الاتجار او التصنيع على شركات القطاع العام أو الشركات التى يساهم فيها وبذلك استبعدت المصانع التابعة للقطاع الخاص من الاستيراد تماما.

٣- قرار مجلس الوزراء فى ١٩٦٧/٣/٢٨ :

وبمقتضى هذا القرار تم انشاء المجالس السلعية النوعية، التى تختص بالإشراف على عملية استيراد السلع المختلفة سواء كانت رأسمالية أومستلزمات إنتاج. فى ضوء ميزانية النقد الأجنبى السنوية المبلغة لها. كماتشرف هذه المجالس على عمليات التصدير التى تقوم بها الشركات المختلفة.

ونصت تعليمات الإدارة العامة للنقد[1] على أن تقوم جميع الوزارات والمصالح والهيئات والمؤسسات العامة وشركات القطاع العام بعرض جميع طلبات استيراد المعدات الرأسمالية - عدا الخاصة بالمشروعات الكاملة أو التوسعات فى المشروعات القائمة على مجلس السلع الهندسية لإبداء الرأى الفنى فى استيرادها وفى أسعارها، وتقوم الإدارة العامة للنقد بإصدار الموافقات النقدية اللازمة لاستيراد هذه المعدات فى ضوء مايراه مجلس السلع الهندسية، وكذا فى حدود المبالغ المعتمدة للاستثمارات ووفقاً للقواعد النقدية الجارى العمل بها فى هذا الخصوص.

أما بالنسبة لاستيراد المشروعات الكاملة أوالمعدات اللازمة للتوسعات فى المشروعات القائمة فيتعين فى الجهة صاحبة الشأن التقدم إلى الإدارة العامة للنقد مباشرة بطلب مستوفى لكافة الإجراءات اللازمة للحصول على الموافقة النقدية دون الرجوع إلى مجلس السلع الهندسية على أن يرفق بكل طلب شهادة من الهيئة العامة للتصنيع تفيد بأن المعدات المطلوبة تمثل مشروعاً كاملاً أو توسعاً فى مشروع قائم.

٤- قواعد استيراد السلع الاستثمارية التى اصدرتها وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية فى يونيو١٩٧١:

وتنص هذه القواعد على:

(أ) يوجد استيراد السلع الاستثمارية إلى دول الاتفاقيات ولايوجد إلى دول العملات الحرة إلا فى حالة عدم إمكان الاستيراد من بلاد الاتفاقيات بشروط مناسبة مع إعطاء المبررات لذلك.

(ب) تطلب عروض استيراد السلع الاستثمارية من بلاد الاتفاقيات ومن بلاد العملات الحرة، وتتولى الهيئة العامة للتصنيع بحث هذه العروض بواسطة لجنة تمثل فيها القطاعات المستوردة لصالحها ومندوبين عن وزارة الاقتصاد ومؤسسة التجارة الخارجية.

(جـ) يجب الاستفادة من الأرصدة المتاحة باتفاقيات التعاون الاقتصادى والفنى،

---

(١) كتاب دورى رقم ٢٢٠/٥٠٠/٦٠ فى ١٩٧٠/١٢/٥ الإدارة العامة للنقد.

وكذلك التسهيلات المتاحة من المنظمات والهيئات الغربية، مع الالتزام بشروط هذه الاتفاقيات والتسهيلات.

(د) بالنسبة للاستيراد من دول اتفاقيات الدفع خارج نطاق التعاون الاقتصادى والفنى، ومن دول العملات الحرة خارج نطاق التسهيلات الائتمانية المقدمة من المنظمات والهيئات الدولية والحكومية، يكون الاستيراد طبقا للشروط الآتية:

حتى ١٠ آلاف جنيه نقداً

أكثرمن ١٠ إلى ٥٠جنيه لمدة سنتين أو أكثر .

أكثرمن ٥٠ إلى ١٠٠ألف جنيه لمدة ثلاث سنوات أو أكثر.

أكثرمن ١٠٠ إلى ٢٠٠ ألف جنيه بتسهيلات لمدة أربع سنوات أو أكثر.

أكثرمن ٢٠٠ ألف جنيه بتسهيلات لمدة خمسة سنوات أو أكثر.

ولا تتجاوز الدفعة المقدمة والمستندات فى التسهيلات الموضحة عن ٢٠٪

(هـ) فى حالة عدم إمكانية الوصول إلى الشروط السابقة تعرض كل حالة على لجنة التمويل الأجنبى بوزارة الإقتصاد وبحضور مندوبى الهيئة العامة للتصنيع والجهة التى يتم الاستيراد لصالحها.

٥- قرار وزير الاقتصاد بتنظيم التجارة الخارجية فى يوليو ١٩٧١:

وقد نص هذا القرار على أنه بالنسبة لاستيراد المشروعات والسلع الاستثمارية(الماكينات وقطع الغيار على سبيل المثال)، فقد تقرر أن تتولى الهيئة العامة للتصنيع كجهاز تتوافر لديه خبرة فنية واسعة، دراسة العروض والبت فيها، على أن يشترك معها لجان البت ممثلون عن القطاعات الأخرى المستفيدة وممثلون من قطاع الاقتصاد والتجارة، ويستثنى من ذلك المشروعات الكاملة أو التوسعات الداخلية فى اتفاقات التعاون الاقتصادى والفنى، وكذلك السلع الاستثمارية النمطية التى تعامل فى استيرادها معاملة السلع الوسيطة فتخصص بها لجان البت النوعية المختصة كالسيارات وقطع الغيار وحديد التسليح والأخشاب.

الفصل الخامس والعشرون

تطور نظم التصدير والاستيراد

فى جمهورية مصر العربية

تطور نظم الاستيراد[1]

مرت نظم الاستيراد بعده مراحل اتسمت كل مرحلة منها بخصائص وسمات معينة أوجدتها الظروف الاقتصادية والسياسية التى عاصرتها كل مرحلة من هذه المراحل.

ولا شك أن كل مرحلة من مراحلة التطوير تعتبر بمثابة تجربة سرعان ما يكتشف قصورها لتبدأ مرحلة أخرى تالية تعمل على تلافى أوجه القصور وعلاج المشكلات التى أحاطت بالتجربة أو المرحلة السابقة.

ويتبع التطوير التاريخى لنظم الاستيراد فى ج.م.ع يمكن حصر المراحل التى مرت بها فى الآتى :

١- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية.

٢- مراحل الحرب العالمية الثانية.

٣- مراحل ما بعد الحرب العالمية.

٤- مراحل انفصال مصر عن الكتلة الاسترلينية.

٥- مراحل الاستيراد وفقا لترتيب دفع خاصة.

٦- مراحل إصدار القانون رقم ٩ لسنة ١٩٥٩ .

٧- مراحل قصر الاستيراد على القطاع العام.

٨- مراحل إيقاف العمل بتراخيص الاستيراد.

---

(١) اعتمدنا فى الجزء على حنفى لبيب، مرجع سابق، مع إجراء التعديلات الخاصة بالقوانين والقرارات الجديدة.

٩- مراحل إلغاء المجالس السلعية وإنشاء لجان البت.

وسوف نتناول فيما يلى كل من هذه الأنظمة أو المراحل التاريخية لتحديد خصائص وسماتها.

١- مراحل ما قبل الحرب العالمية الثانية:

اتسمت هذه المرحلة بالسمات الآتية :

(أ) عدم وجود نوع من الرقابة أو التخطيط على الواردات، بمعنى عدم وجود أولويات للسلع المستوردة وكمياتها وحاجة البلاد منها.

(ب) عدم وجود تحديد للاسواق التى يتم الاستيراد منها، حيث كان اختيار الأسواق فى تلك الفترة يخضع لأهواء المستوردين، ويرتكز على مدى الاستفادة التى يحققونها من كل سوق.

(جـ) شمول الواردات لجميع احتياجات البلاد من السلع، فيما عدا المنتجات الزراعية التى تنتج محلياً و الأثاث و بعض أنواع المنسوجات التى بدأ فى أنتاجها عام ١٩٣٠ بقيام صناعة الغزل والنسج بالمحلة الكبرى.

٢- مرحلة الحرب العالمية الثانية:

وقد بدأت هذه المرحلة فى سبتمبر ١٩٣٩ وامتدت حتى منتصف عام ١٩٤٥ ومن أهم خصائص هذه المرحلة ما يلى :

(أ) خضوع الاستيراد خلال تلك المرحلة خضوعاً تاماً لإشراف مركز تمويل الشرق الأوسط الذى كان يتبع القوات البريطانية، حيث كانت مهمة هذا المركز هى تحديد كميات وأنواع السلع المستوردة وأولوياتها، ووضع برنامج شحن هذه السلع من مواطنها الأصلية.

(ب) خضوع الواردات فى تلك المرحلة لعاملين أساسيين :

- احتياجات القوات البريطانية من السلع ونوعيتها.

- أهمية السلع المطلوب استيرادها بالنسبة للدول المصدرة لها من دول الكومنولث والدول الحليفة باعتبار صادراتها من تلك السلع هى المورد الأساسى لحصول هذه البلاد على احتياجاتها من عملات أجنبية.

(جـ) تمثلت الواردات فى تلك المرحلة فى المواد الأولية والسلع الاستراتيجية لخلق نوع من الرواج والإنعاش التجارى لدول الكومنولث بما يمكن انجلترا من مواصلة الحرب التى استمرت نحو ستة سنوات متصلة.

(د) عدم تخطيط الواردات على أساس الاحتياجات الفعلية للاقتصاد القومى أو النهوض بالبلاد صناعياً؛ و تخطيطها على أساس احتياجات جيوش الحلفاء واستراتيجية مواصلة الحرب لصالح انجلترا.

٣- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية :

وتبدأ هذه المراحلة عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية فى منتصف عام ١٩٤٥، حيث تم عقد اتفاق بين الحكومتين المصرية والبريطانية، انتقل بمقتضاه حق الإشراف على شئون الاستيراد إلى السلطات المصرية فيما عدا بعض الأصناف مثل النحاس والقصدير والمطاط التى حددت كميات الاستيراد منها بحجة قلة ما ينتج منها محلياً فى الوقت عن الطلب العالمى لها.

وقد صدر القرار الوزارى رقم ٨٨ فى ١٩٤٦/١١/١٢ بإعفاء عدد من السلع من تراخيص الاستيراد وهى:

الأدوية والمستحضرات الطبية -مواد الدباغة- الكيماويات (لا يدخل فيها السماد- الألياف-الورق ومصنوعاته- الكاوتشوك ومصنوعاته (فيما عدا الكاوتشوك الخام (-المعادن ومصنوعاتها (فيماعدا القصدير) المواد المعدنية ومصنوعاتها (فيما عدا المعادن) -الجلود ومصنوعاتها- المأكولات والمشروبات (فيما عدا الاصناف الخاصة للرقابة- البذور-البهارات-الخشب بأنواعه ومصنوعاته.

وذلك بشرط إستيراد هذه السلع من البلاد التى كانت عملتها سهلة لإنجلترا وهى اليونان-تركيا-النرويج-بلجيكا ومستعمراتها- هولندا-يوغسلافيا-جزر الكنارى-أسبانيا- روسيا-فنلندا-الدينيمارك-الصين-منشوريا-بولندا-النمسا-المجر-القسم الذى تحتله انجلترا ألمانيا.

٤- مرحلة انفصال مصر عن الكتله الاسترالينية:

وقد بدأت هذه المرحلة فى ١٥ مايو ١٩٤٧ بعد انتهاء العمل بالاتفاق السابق عقده مع الحكومة البريطانية فى عام ١٩٤٥.

وفى هذه المرحلة وضع نظم للاستيراد على أسس جديدة- اقتضتها ظروف البلاد- بموجب القرارات الآتية:

(أ) القرار الوزارى رقم ٤٦ لسنة ١٩٤٧- حيث نص على إخضاع جميع الواردات لجميع البلاد لنظام تراخيص الاستيراد.

(ب) القرار الوزارى رقم ٢٠ لعام ١٩٤٨- وقد أباح هذا القرار الاستيراد من البلاد التى تقبل الدفع إيها بالعملة الاسترلينية بدون تراخيص الاستيراد، وذلك نظرا لتوفير الجنيهات الاسترلينية ، والرغبة فى تخفيض أرصدتها .وبصدور هذا القرار أصبح نظام تراخيص الاستيراد مقصوراً على سوسرا وألمانيا الغربية والبرتغال واليابان، وكذلك البلاد التى تتعامل بالدولار، وتلك التى لا تقبل الدفع إليها بالعملة الاسترلينية.

وقد اختلفت تراخيص الاستيراد التى تمنح للمتقدمين بطلبات استيراد على هذه البلدان باختلاف طريقة التعامل معها، حيث كان الغرض من إصدار تراخيص الاستيراد على سويسرا وألمانيا الغربية عملا إحصائيا بحتا، وكانت تراخيص الاستيراد التى تمنح على اليابان ينص فيها على أن تنفذ عن طريق المبادلات، أما البرتغال فكانت تراخيص الاستيراد تمنح للمستوردين منها عن الأصناف الآتية : الأسماك- الفلين المجروش ، الدادات- القلفونية، وذلك فى حدود عمله البرتغال المتوافرة (الاسكودا) أى فى حدود قيمة ما يصدر إليها من منتجات مصرية.

أما بالنسبة للبلاد التى تعامل بالدولار وتلك التى لا تقبل الدفع إليها بالاسترلينى فقد حدد حصص الأصناف التى تستورد منها.

وفى خلال هذه المرحلة أيضا تم إنشاء نظام جنية التصدير فى عام ١٩٤٩، وذلك بسبب عدم وفرة الدولارات وباقى العملات الأجنبية فيما عدا الاستيرلينى، ورغبة فى التغلب على عدم توافر هذه العملات بالقدر الذى يفى بقيمة الواردات من تلك البلاد.

٥- مرحلة الاستيراد وفقا لترتيب دفع خاصة :

تبدأ هذه المرحلة من أكتوبر عام ١٩٥٢، وتتسم بالسمات الآتية :

(أ) صدور القرار الوزارى رقم ١٢٠ الصادر فى ١٩٥٢/١٠/٧، والذى نص على إخضاع جميع الواردات من البضائع والمنتجات لنظام تراخيص الاستيراد بعد أن اتضح أن الميزان التجارى أصبح فى غير صالح البلاد نتيجة لزيادة الواردات وقلة الصادرات التى ترجع للأسباب الآتية:

- الاسراع فى استنفاد الأرصدة الاسترلينية خشية تخفيض الجنية الاسترلينى.
- مضاربات شركة تصدر الأقطان فى مصر فى ذلك الوقت على أسعار القطن محليا، مما ترتب عليه زيادة أسعاره عن الأسعار العالمية ومن ثم انخفاض ما يصدر منه.
- زيادة القوة الشرائية لدى المنتجين الزراعيين، نتيجة لزيادة دخولهم بسبب المضاريات على أسعار القطن مما أدى إلى زيادة الواردات وتدفقها.

(ب) رأت الحكومة الحد من استيراد بعض السلع من المنطقة الاسترلينية إزاء ما لوحظ من كثرة المدفوعات المصرية المسددة بالاسترلينى.

(جـ) إلزام المستودين بفتح الاعتمادات المستندية لقيمة وارداتهم بواقع ١٠٠٪ للسلع التى تستورد عن الدول الأخرى .

(د) صدر القرار الوزارى رقم ١٨ لعام ١٩٥٣ بإعفاء المنتجات والبضائع المستوردة من

المناطق الواقعة تحت رقابة القوات المصرية بفلسطين ، وكذلك الحيوانات الحية المستوردة من برقة ، وكذا الكتب والمجلات والجرائد والنشرات المستوردة من جميع الدول من نظام تراخيص الاستيراد.

(هـ) انشات الحكومة فى ماو ١٩٥٣ لأول مرة حساب حق الاستيراد للتخفيف من زيادة أسعار القطن محلياً عن الأسعار المالية ، وتشجيع الصادرات لمواجهة التوسع فى النهضة الصناعية.

(و) أعقب ذلك أن أصدرت وزارة المالية نظاما شاملاً للاستيراد قسمت بموجبه البلاد الأجنبية إلى أربع فئات يتم الاستيراد منها وفقاً للتوجيهات الآتية :-

١- **الفئة الأولى** : وتشمل البلاد التى كان بينها وبين مصر اتفاقيات دفع . وهذه البلاد يجوز استيراد أية سلعة منها طبقاً لنظام الدفع المعقود مع كل منها،

ما عدا رومانيا ولبنان فيرجع فى شأنهما إلى القوائم الملحقة باتفاقية التجار معهما.

٢- **الفئة الثانية** - وتشمل بلاد المنطقة الاسترلينية. وتمنح تراخيص الاستيراد من هذه البلاد لأصناف قائمة الآلآت ومعدات الصناعة المرافقة للنظام المعلن، وكذا المواد الخام الداخلة فى صناعتها بالاسترلينى دون الخصم من حسابات حق الاستيراد حق الاستيراد، وإذا استوردت بمعرفة المصانع المحلية التى تستخدم هذه الآلآت والمعدات والخامات لعدم تحميلها زيادة فى أسعارها تشجيعيا للنهضة الصناعية.

ويمكن التراخيص باستيراد أية سلعه أخرى م هذه المنطقة ودفع قيمتها بالعملة المصرية خصماً من حسابات جنيه التصدير أو بالاسترلينى خصماً من حسابات حق الاستيراد.

(٣) **الفئة الثالثة**- وتشمل بلاد المنطقة الدولارية- وتمنح تراخيص الاستيراد من هذه البلاد للأصناف المدرجة بقائمة حساب التصدير وحق الاستيراد بالعملة الصعبة

من هذه البلاد للأصناف المدرجة بقائمة حساب التصدير وحق الاستيراد بالعملة المصرية عن طريق حساب التصدير أو بالدولار خصماً على حسابات حق الاستيراد.

كما يجوز إجراء عمليات مبادلة مع بلاد هذه المنطقة وذلك باستيراد سلع ومنتجات (وارادة بقائمة حسابى التصدير وحق الأستيراد على سبيل الحصر) وذلك بنصف قيمة السلع المصرية المصدرة إليها وأداء النصف الباقى نقدية بالدولارات.

كما يجوز التراخيص بالاستيراد من منطقتى الدولار والاسترلينى لجميع الأصناف دون التقيد بقائمة حساب التصدير وحق الأستيراد بشرط أن يكون القرض من استيراد السلع استثمار حصيلة بيعها فى مصر وألا تزيد قيمتها عن ٦٥٪ من جملة راس المال الزمع استثمارة فى مصر، وأن يتم أولا تحويل الجزء النقدى من رأس المال بالدولارات أو الاسترلينى بسعر الصرف الرسمى، وأن يقدم صاحب الشأن تعهدا بقيمة السلع المستوردة أو أى التزام مالى آخر بأن الإستيراد لن يترتب عليه تحويل عملة للخارج أداء لقيمة السلع المستوردة.

٤- **الفئة الرابعة**- وتشمل بلاد أخرى بخلاف الفئات الثلاث السابقة.

وتمنح تراخيص الأستيراد من هذه البلاد عن الأصناف الواردة بقائمتى حسابى التصدير وحق الاستيراد بالعملة المصرية عن طريق حساب التصدير أو بالاسترلينى خصما على حسابات حق الإستيراد.

كما يمكن التراخيص باستيراد الأصناف المدرجة بقائمة الآلات ومعدات الصناعة وكذا المواد الخام الداخلة فى صناعاتها بالاسترلينى دون الخصم على حسابات حق الإستيراد من السويد والنرويج والدانمارك.

وفى خلال هذه المرحلة استمرت التعديلات تجرى على نظم الاستيراد من أكتوبر ١٩٥٢ حتى نهاية عام ١٩٥٨ وفق مقتضيات الظروف وما يكشف عنه التطبيق العلمى من

وجود بعض الثغرات، إلى ان تبلور كل ذلك فى القانون وقم ٣٤٩ لعام ١٩٥٦ وهو أول قانون صدر فى شأن تنظيم الإستيراد.

وفى أوائل عام ١٩٥٥ أوقف العمل بحساب جنية التصدير، وسمح لأصحابه باستخدام أصدة هذه الحسابات فى الانفاق على أغراض أخرى غير الصادر المنظورة.

كما أوقف العمل بحسابات حق الإستيراد فى سبتمبر ١٩٥٦.

وفى فبراير عام ١٩٥٨ أعيد العمل بنظام حسابات جنية التصدير.

٦- مرحلة إصدار القانون رقم ٩ لسنة ١٩٥٩

وتبدأ هذه المرحلة بصدور القانون رقم ٩ لسنة ١٩٥٩، الذى اشتمل على تنسيق لنظام الاستيراد روعيت فيه التجارب والخبرات خلال عشرين عاماً بجانب ملاءمتة للظروف الإقتصادية للبلاد عند إعداده.

وقد تضمنت أهم أحكام هذا القانون ما يلى :

(ا) حظر استيراد السلع قبل الحصول على تراخيص بالاستيراد من وزارة الاقتصاد، وتعتبر هذه التراخيص شخصية لا يجوز التنازل عنها.

(ب) بفرض رسم نظر قدره جنيه يدفع عند كل طلب يقدم تنفيذاً لاحكام هذا القانون ولا يرد هذا الرسم.

(ج) تسرى تراخيص الإستيراد لمدة سنة من تاريخ إصدارها، على أن يستعمل التراخيص، وتصل البضاعة المرخص بها إلى أحد موانى مصر خلال هذه المدة.

(د) تعتبر استعمالا للتراخيص فتح الاعتماد أو تحويل القيمة أو الدفع مقابل المستندات أو استخراج استمارة مصرفية للتخليص على البضاعة أو إثبات التعاقد الفعلى عليها والتأشير بذلك من الإدارة العامة للاستيراد.

(هـ) يجوز مد صلاحية تراخيص الإستيراد والخاصة بالسلع تحت التصنيع أو التجهيز

إذا كان قد اشترط فيها دفع القيمة مقابل تسليم مستندات الشحن أو فتح اعتماد أو تجزئته إلى عدة آجال وذلك بالنسبة إلى وصول البضاعة إلى الوقت الذى تنتهى فيه عملية التصنيع أو التجهيز بشرط أن تؤشر بذلك من الإدارة العامة للاستيراد لفتح باقى الاعتماد المجزأ أو دفع القيمة مقابل تسليم مستندات الشحن.

(و) لا تسرى أحكام هذا القانون على السلع التى يتقرر إعفاؤها من أحكامه بمقتضى قوانين أو قرارات عامة من وزير الإقتصاد أو معاهدات أو اتفاقيات دولية تكون مصر أحد الأطراف فيها.

وقد أوردنا هنا القانون حصراً للسلع التى لا تسرى عليها أحكامه وهى:

١- السلع التى تستوردها الحكومة رأساً دون وسيط.

٢- الوقود السائل.

٣- أمتعة المسافرين.

٤- العينات التجارية غير ذات القيمة أو المحددة لها قيمة إسمية لا تجاوز تكاليف الإنتاج والشحن.

٥- الكتب والمجلات الثقافية والعلمية وكذلك النشرات بالشروط التى يقررها وزير الإقتصاد.

٦- البضائع والمنتجات المستوردة من البلاد التى يعينها وزير الإقتصاد بالشروط التى يقررها.

٧- الهدايا والسلع الواردة للاستعمال الشخصى بشرط ألا تزيد عن ١٠٠ جنيه.

٨- الآلات وقطع الغيار التى ترد للتراكيب فى سفن أعالى البحار التى تحمل شهادة رسمية تفيد هذه الصفة والمعفاة أصلاً من الوسوم الجمركية.

كذلك حدد القانون الحالات المسموح فيها بالاستيراد دون تحويل عملة وهى :

١- نماذج الصناعة.

٢- مواد الدعاية.

٣- السلع التى ترد برسم عرضها بالمعارض المؤقتة أو الدائمة إذا كانت هناك من وزارة الإقتصاد موافقة على إقامة المعرض.

٤- بدل التالف أو المكسور أو الفاقد أو العجز.

٥- البضائع الواردة من المراكز الرئيسية للشركات بالخارج إلى فروعها فى مصر بدون تحويل عملة لاستعمال الفرع الخاص.

٦- البضائع الواردة برسم جمعيات خيرية أو مستشفيات أو هيئات أو مدارس لإستعمالها الشخصى.

٧- السلع الواردة لمصنع أو هيئات أو مرافق عامة كميات لإجراء تجارب عليها أو للاستعمال الشخصى.

٨- السلع الإنتاجية والرأسمالية المملوكة لمصريين بالبلاد العربية كالسعودية والكويت ولبنان ومطلوب استيرادها نظرا لتصفية أعمالها فى البلاد أو لإنتهاء الغرض السابق من أجل إرسالها إلى تلك الجهات.

٩- تقاوى الخضر والفاكهة والنباتات الطبية والعطرية والزيتية التى تستورد للأبحاث والتجارب فقط بغرض إكثارها ونشرها محليا تحت إشراف وزارة الزراعة.

١٠- الحيوانات ذات السلالات الممتازة وكذلك الدواجن وغيرها التى تستورد لأغراض الأبحاث فقط. وذلك بعد أخذ موافقة وزارة الزراعة واستيفاء إجراءات الحجر البيطرى.

١١- السلع الواردة للاستعمال الشخصى وتزيد قيمتها عن ١٠٠ جم بشرط التحقق من انها لا تنطوى تحتها عملية استيراد تتطلب التحصول على ترخيص.

١٢- سيارات الركوب المستوردة للاستعمال الشخصى.

الجهات التى تختص بالاستيراد:

حدد هذا القانون اختصاص الإدارة العامة للاستيراد بفحص طلبات الإستيراد توطئة للنظر والبت فيها بمعرفة اللجنة المشتركة للاستيراد واعتبارا من ١٩٥٦/٨/١ تقرر أن تقدم طلبات الإستيراد إلى الإدارتة العامة للاستيراد مع إرسال صورة منها إلى التجهات المشرفة على تلك القطاعات لدراستها وإعطاء أولويات للسلع مشمول هذه الطلبات، على أن يتولى ممثلو هذه القطاعات فى اللجنة المشتركة للإستيراد الإدلاء بما إنتهى إليه رأى تلك القطاعات تمهيدا لاصدار تراخيص استيرادها.

وبناء على رغبة القطاعات المختلفة وحتى تكون مسئوليتها كاملة عن تنفيذ ما يخصها فى برامج خطة التنمية، رؤى أن تتولى الجهات المذكورة إعتبارا من أول عام ١٩٦٠ الإشراف الكلى على إختصار السلع التى ترى إستيرادها بالنسبة للمنشآت التى تتبعها فى حدود ما يخصص لها من عملات أجنبية فى الميزانية النقدية.

الجهات التى تقوم بالاستيراد:

أى الجهات التى تتولى عملية الاستيراد من حيث الاتصال بالموردين فى الخارج للاتفاق على الأسعار والأصناف ومواعيد التوريد وهى:

١- الهيئات العامة:

مثل الهيئة العامة للسكك الحديدية، والهيئة العامة للتليفونات، ولها أن تستورد ماتحتاج إليه مباشرة دون وسيط وبدون إذن استيراد فى حدود المخصص لها بالميزانية النقدية بعد موافقة الإدارة العامة للنقد. المبالغ المخصصة لكل منها فى الميزانية النقدية بعد موافقة الإدارة العامة للنقد.

٢- الوزارات والمصالح الحكومية:

ولها أن تستورد إحتياجات دون وسيط وبدون إذن استيراد فى حدود المبالغ المخصصة لكل منها فى الميزانية النقدية بعد موافقة الإدارة العامة للنقد.

٣- بعض المؤسسات العامة:

وهى مؤسسة الأدوية ومؤسسة البترول.

٤- المصانع الكبيرة:

ولها أن تستورد احتياجات مباشرة أو عن طريق إحدى الشركات التجارية التابعة للقطاع العام بشرط الحصول على إذن استيراد فى الحالتين.

٥- الجمعيات التعاونية:

مثل الجمعيات التعاونية للبترول، والجمعية التعاونية الزراعية لمنتجى البطاطس وكلتاهما يصدر لها ترخيص إستيراد من الإدارة العامة للاستيراد.

٦- الهيئة الزراعية المصرية وبنك التسليف الزراعى:

ولكليهما أن يستورد الأسمدة التى ترسو مناقصة إستيرادها عليه بمعرفة صندوق موازنة أسعار الأسمدة.

٧- شركات المؤسسة المصرية العامة للتجارة:

وقد حدد القانون إجراءات تقديم طلبات الإستيراد وطريقة فحص هذه الطلبات وطريقة تنفيذ تراخيص الاستيراد واستعمالها.

٧- مرحلة قصر الإستيراد على القطاع العام:

وتبدأ هذه المرحلة اعتبارا من أول يوليو عام ١٩٦١ عقب صدور قوانين يوليو الإشتراكية وتأميم عدد كبير من الشركات ونقل ملكيتها إلى القطاع العام وقد صدر نظام الإستيراد لعام ٦٢/٦١ بإسفاد عمليات الإستيراد إلى شركات القطاع العام وقد تمثلت المبررات التى استدعت إسناد عملية الإستيراد للقطاع العام فى الآتى :

(ا) عدم إتباع المستوردين لبرنامج زمنى للاستيراد، مما أدى إلى تدافعهم إلى طلب السلعة فى وقت واحد ومن ثم أدى ذلك إلى رفع سعرها وفقا لقانون العرض

والطلب، وضياع قدر من العملات الأجنبية كان يمكن تجنبه فى حالة الشراء على أساس برنامج زمنى متوازن.

(ب) مغالاة المستوردين فى قيمة السلع التى كانوا يستوردونها بقصد تهريب أموالهم للخارج.

(ج) تعتمد المستوردين تخفيض قيمة العمولات المستحقة لهم عن وارداتهم من السلع بموجب مستندات مفتعلة بالاتفاق مع موكليهم فى الخارج بقصد الاحتفاظ بالفرق من استحقاقاتهم من العملات الأجنبية فى الخارج.

(د) لم يكن من مصلحة المستورد العمل على الاستيراد بأقل الأسعار حتى لا يقل نصيبه فى الربح المحدد نسبته على أساس قيمة السلع المستوردة، ويترتب على هذا تبديد قدر من العملات الأجنبية.

(هـ) الرغبة فى وجود قطاع قوى يتولى شئون التجارة الخارجية لإمكان مواجهة التكتلات الاقتصادية التى قامت بين الدول المتقدمة والشركات التجارية والصناعية الكبرى لفرص سيطرتها على إقتصاديات الدول الصغيرة.

ويلاحظ أن النظام قد عمل ما يلى:

١- إعطاءالأولوية لإستيراد السلع الأجنبية المواد الخام اللازمة لتنفيذ برامج التصنيع التى تستهدف تحقيق زيادة الدخل القومى.

٢- إستيراد المواد التموينية والأدوية والسلع الضرورية الأخرى إلى جانب المواد الخام اللازمة للصناعة -وذلك فى إطار مراعاه التوازن لاقتصادى.

٣- التوسع فى الإستيراد من الدول التى ترتبط مع مصر باتفاقات تجارة ودفع، وفقاً لتطور حجم التبادل التجارى واتجاهات ميزان المدفوعات والميزان التجارى مع هذه البلدان وطبقا لحاجة البلاد الفعلية.

٤-تضيق نطاق عمليات المبادلة، وعدم التصريح بعمليات الإستيراد بدون تحويل عملة إلا فى الحالات المنصوص عليها فى النظام وفى أضيق الحدود.

وقد تقرر فى أواخر عام ١٩٦١ إنشاء مكاتب لتنسيق إستيراد السلع الهامة مثل الخشب، والورق، والمعادن، على أن يتبع الإدارة العامة للإستيراد، وتختص بالنظر فى طلبات إستيراد هذه السلع والتحقق من مناسبة أسعارها.

وفى ١٩٦٣/٨/٢٨ صدر القانون رقم ٩٥ لعام ١٩٦٣ بقصر إستيراد السلع من الخارج بغرض الإتجار والتصنيع على شركات القطاع العام أو الشركات التى يساهم فيها، وذلك للعمل على تدعيم سياسة الإستيراد على أساس الإشراف الكامل من جانب الدولة على عمليات التجارة الخارجية.

وبصدور هذا القانون استبعدت المصانع التى تتبع القطاع الخاص من الإستيراد تماما.

٨- مرحلة إيقاف العمل بنظام تراخيص الإستيراد:

وتبدأ هذه المرحلة اعتبارا من ١٩٦٤/١٠/٢٤ حيث قررت لجنة وقف العمل بنظام تراخيص الاستيراد بالنسبة للاستيراد السلعى بتحويل عملة إلى الخارج، وذلك لتحديد مسئولية القطاعات فى تنفيذ خطة التنمية وضماناً لموازنة الإحتياجات السلعية والالتزامات النقدية مع الموارد المتاحة من العملات الأجنبية.

وبمقتضى هذا القرار تتولى لجنة بنفسها البت فى طلبات الإستيراد السلعى، وكذلك جميع التحويلات النقدية بالعملات الحرة بناء على ما يقدم إليها من الوزارات والهيئات المختلفة التى لها حق الإستيراد المباشر من الخارج.

وبذلك اقتصر عمل الإدارة العامة للاستيرادعلى البت فى طلبات الاستيراد السلعى دون تحويل عملة إلى الخارج، وعلى جمع البيانات الإحصائية عن الاستيراد بتحويلات نقدية.

وظلت مكاتب إستيراد الورق والمعادن (حديد التسليح، ومواسير المياة والقصدير.) وهى من السلع التى كان قطاع التجارة التابع لوزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية مختصاً باستيرادها، موزعة بين الإدارة العامة للإستيراد ومؤسسة التجارة، إلى أن صدر القرار الوزارى رقم ٣٧٧ فى ١٩٦٦/٥/٢٥ بنقل جميع اختصاصات هذه المكاتب إلى مؤسسة التجارة. ثم ألغيت اللجنة المشتركة للإستيراد بموجب القرار الوزارى رقم ٤٤٣ فى ١٩٦١/٦/٢٨.

وقد استمر الاستيراد السلعى خلال هذه المرحلة تتولاه القطاعات المختلفة، ومنها قطاع التجارة -والشركات التابعة لها فى حدود ما خصص لها من النقد فى الميزانية النقدية.

ولكن التطبيق العملى لإستقلال القطاعات المختلفة والمنشآت التابعة لها فى استيراد إحتياجاتها من السلع دون وجود تيسيق بين بعضها وبعض أدى إلى الكشف عن عيوب تستوجب إعادة النظر فى تنظيم التجارة الخارجية وتتلخص هذه العيوب فيما يلى:

(أ) إرتفاع أسعار الواردات بصفة عامة نتيجة المنافسة فى الشراء بين الجهات القائمة بالاستيراد من السوق الواحدة وبالنسبة للسلعة الواحدة.

(ب) عدم إنتظام ورود السلع وفق برامج زمنية محددة مما أدى إلى الإضرار بالاقتصاد القومى نتيجة زيادتها عن الحاجة إليها فى بعض الأوقات وقلتها فى أوقات أخرى.

(جـ) إستغلال المصدرين فى الخارج لتعدد الجهات المستوردة، وذلك بمضاربة بعضها ببعض فى سبيل حصولها على أعلى الأسعار لصادراتها.

٩- مرحلة إنشاء المجالس السلعية:

ضمانا لاستقلال القطاعات المختلفة فى الحصول على احتياجاتها من الواردات ووضع أولويات لا ستيرادها تحديد لمسئوليتها فى تنفيذ خطة التنمية، مع التنسيق بين هذه الأهداف وبين توحيد جهة الاستيراد فى التجارة التابعة لقطاع التجارة -قرر مجلس الوزراء فى ١٩٦٧/٣/٢٨ بناء على اقتراح اللجنة الوزارية للاقتصاد والتجارة الخارجية رقم ٣٨٧ لعام ١٩٦٧.

وتتولى هذه المجالس مهمة متابعة تنفيذ أهداف الاستيراد والتصدير المعتمدة بالميزانية النقدية للدولة ودراسة طلبات التصدير والاستيراد المقدمة من الشركات.

وتشمل هذه المجالس: مجلس السلع الهندسية -مجلس السلع المعدنية- مجلس السلع الكيماوية -مجلس السلع التعدينية والحراريات- مجلس الأخشاب- مجلس الغزل والمنسوجات- مجلس السلع المتنوعة.

ويتبع كل من المجالس عدة لجان فرعية عختص كل منها بسلعة أو مجموعة متجانسة من السلع.

وقد نظم هذا القراد إجراءات التصدير والاستيراد على النحو التالى:

(أ) الإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ عمليات التصدير:

١- تقوم وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية بإبلاغ المجالس السلعية عن طريق مؤسسة التجارة بأهداف التصدير المقررة فى الميزانية النقدية، فيما عدا الأهداف الخاصة بتصدير القطن والبترول والأدوية فتبلغ من الوزارة رأساً إلى المؤسسات المختصة.

٢- يتولى المجلس بعد إبلاغه بهذه الأهداف وضع برامج تصدير لكل سلعة على أساس تحديد الكميات الممكن تصديرها على حسب إمكانيات الإنتاج، والبلاد المتوقع التصدير إليها، مع مراعاة قصر التصدير مع الدول التى تربطنا بها اتفاقات تجارية على الشركات التجارية المتخصصة.

٣- يقوم المجلس بإختصار مؤسسة التجارة والقطاعات المختصة ببرامج التصدير التى وضعها لكل سلعة.

٤- تقديم طلبات التصدير إلى المجلس السلعى، وفى حالة تقديم الطلب من غير الجهة المنتجة عن بضائع ستسلم إليها من الوحدة الإنتاجية يجب أن يرفق مع الطلب إقرار من تلك الوحدة الإنتاجية بتسليم السلعة بالكمية والمواصفات المدونة بالطلب المقدم وفى الموعيد المطلوبة.

٥- تباشر المجالس السلعية فى حدود تخصصها السلعى الاختصاصات التى كانت مخولة للجنة المشتركة للتصدير المنصوص عليها فى القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٥٩.

٦- يتولى المجلس دراسة الطلبات المقدمة واختيار انسبها من حيث الأسعار وطريقة الأداء ثم يصدر موافقته عليها.

ثم تصدر مؤسسة التجارة تصاريح التصدير من أصل وأربع صور بالنسبة للسلع التى يتطلب تصديرها الحصول على تصريح، وذلك للقطاع العام والخاص.

يسلم أصل التصريح إلى الجهة التى تتولى التصدير، وترسل صورة إلى كل من البنك المختص والإدارة العامة للنقد ومصلة الجمارك وتحتفظ المؤسسة لديها بصورة، أما بالنسبة للسلع التى لا يتطلب تصديرها الحصول على تصريح فتسمح المؤسسة بتصديرها عن طريق مصلحة الجمارك مباشرة.

٧- يجب أن توافى الجهات التى تتولى التصدير السلعى أولاً بأول بالخطوات التنفيذية التى تقوم بها تجاه الموافقة التى حصلت عليها والمشاكل التى تعترض عمليات التنفيذ.

(ب) الإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ عمليات الإستيراد:

- بالنسبة للإستيراد من بلاد الإتفاقيات:

١- تقوم وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية بابلاغ المؤسسة المصرية العامة للتجارة والوزارا ت المختلفة ببيان الحصص النقدية للإستيراد من هذه البلاد فيما عدا الحصص الخاصة بالهيئة العامة للتصنيع بالنسبة للمشروعات الكاملة ومؤسستى البترول والأدوية وقطاع المتنوعات والطوارئ ومـاترى وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية استثناءه، فيبلغ من الوزارة رأساً لهذه المؤسسات والهيئات.

٢- تقوم المؤسسة المصرية العامة للتجارة بابلاغ بيان الحصص النقدية إلى المجالس السلعية طبقاً لتخصصاتها النوعية.

٣- على القطاعات أن تتقدم للمجالس السلعية باحتياجاتها السنوية على فترتين، وبالنسبة للسلع الموسمية تقدم الاحتياجات منها لسنة كاملة، على أن تتقدم القطاعات بطلباتها للمجالس على نموذج تعينه المؤسسة.

٤- تقوم المجالس السلعية فور تلقيها احتياجات القطاع بوضع برنامج زمنى للتعاقدات وللتنفيذ طبقاً للدراسات التسويقية الموجودة بها من حيث أنسب المصادر وأوقات الشراء والتعاقد. وعلى أساس المخزون السلعى والعلاقات مع كل بلد من البلاد.

٥- تقوم المجالس السلعية بالبت فى العروض المقدمة من الشركات وتقوم بتسجيلها، وتصدر المؤسسة المصرية العامة للتجارة تصريحاً من اصل وست صور طبقاً للنموذج الذى تضعه المؤسسة.

٦- تسلم أصل الموافقة إلى البنك المختص، وترسل صورة إلى كل من الشركة المنفذة، والإدارة العامة للنقد، والبنك المركزى، ومصلحة الجمارك، وتحتفظ المؤسسة بصورة.

٧- على الهيئة العامة للتصنيع ومؤسستى البترول والأدوية والجهات الأخرى التى تستثنى من نظام المجالس السلعية أن تخطر وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية باحتياجاتها من الإستيراد، كما تقوم بإخطارها بصورة من الإرتباطات لكل صنف من بلاد التفاقات.

- بالنسبة للإستيراد من بلاد العملات الحرة:

١- تقوم وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية بابلاغ بيان الحصص النقدية المعتمدة بالميزانية النقدية للإستيراد السلعى من هذه البلاد إلى المؤسسة المصرية العامة للتجارة والوزارات المختلفة.

٢- تقوم المؤسسة المصرية العامة بابلاغ هذه الحصص النقدية إلى المجالس السلعية طبقاً لتخصصاتها النوعية.

٣- على القطاعات أن تتقدم للمجالس السلعية باحتياجاتها السنوية على أربع فترات، وبالنسبة للسلع الموسمية تقدم الاحتياجات منها لسنة كاملة، على أن تتقدم القطاعات بطلباتها للمجالس السلعية على نموذج معين تضمه مؤسسه التجارة.

٤- تقوم المجالس السلعية فور تلقيها إحتياجات القطاع بوضع برنامج زمنى للتعاقدات والتنفيذ طبقا للدراسات التسويقية الموجودة بها من حيث أنسب المصادر وأوقات الشراء أو التعاقد وعلى أساس المخزون السلعى.

٥- تتولى المؤسسة المصرية العامة للتجارة عرض خطط الإستيراد التى وضعتها المجالس السلعية على لجنة النقد المركزى لبحثها من حيث المواءمة بين الموارد النقدية المتاحة وإجمالى احتياجات هذه الخطط من النقد الأجنبى، والبت فيها على ضوء الأولويات المقررة، وذلك دون التعرض للصفقات والأسعار والمواصفات.

٦- تقوم المجالس السلعية فور تلقيها لقرارات لجنة النقد المركزى بطلب العروض من الشركات التجارية والبت فيها وتسجيلها، وتصدر المؤسسة العامة للتجارة تصريحاً للإستيراد من أصل وست صور طبقاً للنموذج الذى تضمه.

٧- يسلم أصل الموافقة للبنك المختص، وترسل صورة إلى كل من الشركة المنفذة، الإدارة العامة للنقد (المراقبة العامة للميزانية النقدية للخصم بموجبها من حصة الوزارة المختصة)، البنك المركزى، مصلحة الجمارك، وتحتفظ المؤسسة بصورة.

٨- تبلغ الموافقة إلى لجنة التمويل فور إعتماد قرارات لجنة النقد المركزية لتحديد انسب الوسائل لتمويل تنفيذ الإستيراد(عن طريق الدفع نقدا أو بتسهيلات مصرفية من البنوك أو الموردين أو بطريق دفع أخرى).

٩- تتولى المؤسسة المصرية العامة للتجارة عرض ما قد يصادف تنفيذ فتح الاعتمادات من عقبات على لجنة متابعة البنوك لتذليلها.

١٠- على مؤسستى البترول والأدوية والجهات الأخرى التى تستثنى من نظام المجالس السلعية أن تخطر وزارة الإقتصاد باحتياجاتها من الإستيراد، كما تقوم بإخطارها بصورة من الإرتباطات عن كل صنف من بلاد العملات الحرة.

١٠- مرحلة إلغاء المجالس السلعية وإنشاء لجان البت:

وهذه تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تطور نظم الاستيراد فى ج.م.ع. فقد صدر قرار من وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية فى يونيو ١٩٧١ للعمل بمقتضاه إعتباراً من السنة المالية ٧٢/٧١.

ومن اهم ما تضمنه هذا القرار لتنظيم التجارة الخارجية.

(أ) تشكيل لجان دائمة تتولى مهمة البت فى عمليات التصدير والإستيراد. وتحل هذه اللجان محل المجالس السلعية، وتعطى لقطاع التجارة دفعات قوية من حيث السرعة حيث أن قراراتها نهائية ومن حيث الكفاءة حيث روعى فى تشكيل هذه اللجان اختيار الخبرات ذات الكفاءة العالية.

(ب) إطلاق حرية مباشرة عمليات التصدير لكافة القطاعات العام والتعاونى والخاص، باستثناء بعض المحاصيل كالقطن والأرز، وما تقرر الدولة قصره على القطاع العام، والبترول.

(جـ) إلغاء الاحتكار السلعى لشركات التجارة الخارجية، وبالتالى إنطلاقها جميعاً بحرية أكثر.

(د) بالنسبة للأسواق المغلقة لبعض الشركات فقد تقرر إعادة دراسة الوضع بالنسبة لها بحيث لايكون هناك أسواق بلاد معينة مغلقة على بعض شركات التجارة الخارجية إلا لأسباب إقتصادية تقتضى ذلك.

وقد صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ١٧٧٠ لسنة ١٩٧١ بإنشاء الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات وإعادة تنظيم التجارة الخارجية وسوف نورد نص القرار كملحق لهذا الفصل وكذلك بعض القرارات الأخرى المنظمة للتصدير والإستيراد فى الوقت الحاضر.

تطور نظم التصدير

يمكن تتبع التطور الذى سارت فيه نظم التصدير من خلال عرض وتتابع القوانين التى صدرت لتنظيم هذه الفروع من التجارة الخارجية.

وسوف نتناول عرض هذه القوانين والقرارات بترتيب صدورها وأهم ما تضمنه كل قانون لتنظيم التصدير.

١- القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٥٩:

ومن أهم المبادئ والتنظيمات التى أحدثها هذا القانون:

(أ) انشئت بمقتضاه اللجنة المشتركة للتصدير، تلحق بالإدارة العامة للتصدير، وتختص ببحث طلبات التصدير وإصدار التوصيات بشأنها.

(ب) حدد هذا القانون المنتجات التى يحظر تصديرها أو تقييد تصديرها بقرار من وزير الإقتصاد (جدول رقم١).

ويمكن تصدير هذه المنتجات بتراخيص تصدير طبقاً للشروط التى يقررها الوزير.

(جـ) اشترط القانون فيمن يزاول التصدير أن يكون اسمه مقيداً فى السجل المعد لذلك بوزارة الاقتصاد. وأن يكون من الفئات الآتية:

١- شركات المساهمة المصرية والتى يوجد مركزها الرئيسى فى مصر.

٢- الأفراد والشركات الذين تتوافر فيهم الشروط التى يصدر بها قرار من وزير الإقتصاد.

٣- المؤسسات العامة والجمعيات التعاونية واتحاداتها.

(د) حدد هذا القانون الحالات التى يلغى فيها قيد المصدر من السجل وهى:

١- إذا فقد شرطاً من الشروط الواجب توفرها فيمن يزاول عملية التصدير الواردة فى البند «ج» السابق.

٢- إذا خالف أحكام هذا القانون أو القرارات المنفذة له.

ويكون الإلغاء من القيد فى السجل بقرار من وزير الإقتصاد.

٢- القرار الوزارى رقم ٧٢٥ لعام ١٩٥٩:

وقد تضمن هذا القرار اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٢٠٣ السابق عرضه. وتضمن الباب الأول من هذه اللائحة نظام التصدير وشروطه، وتتلخص مواده فى الآتى:

١- عدم جواز تصدير أى من الحاصلات والبضائع والمنتجات المحظورة والمحدودة بالجدول رقم (١) المرفق إلا بترخيص من الإدارة العامة للتصدير.

٢- تكون مدة الترخيص ثلاثة أشهر من تاريخ إصداره مالم ينص فيه على خلاف ذلك، كما يجب تجديد التراخيص لمدة أخرى على حساب مقتضيات الأحوال.

٣- تقوم الإدارة العامة للتصدير بتحصيل الرسوم والضمانات المالية المقررة قبل استخراج تراخيص التصدير.

٤- تخضع للرقابة على الصادرات جميع الحاصلات الزراعية والحيوانية ومنتجاتها والسلع الصناعية والمواد الطبيعية وغيرها من السلع الواردة بالجدول رقم (٢).

٥- لا تعتبر قرارات اللجنة نافذة بالنسبة للسلع التى لها صلة بالمجهود الحربى الموضحة بالجدول رقم (٣) إلا بعد موافقة لجنة الإنتاج الحربى على تصديرها.

٦- تنشأ مكاتب للرقابة على الصادرات فى الأسكندرية وبورسعيد والسويس والقاهرة وينها والشلال وغيرها من البلاد التى يصدر بتحديدها قرار من وزير الإقتصاد.

وتقدم طلبات فحص أى رسالة للاذن بتصديرها من المصدر أو وكيله إلى المكتب المختص على النماذج التى تحددها الإدارة العامة للتصدير، ولا يجوز بأى حال إرسال هذه الطلبات بالبريد.

٧- تفحص كل رسالة بمكتب رقابة الصادرات، ومع ذلك يجوز للمكتب فص الرسالة فى مكان إعدادها للتصدير على أن يلتزم المصدر بتدبير وسيلة انتقال للموظف المختص وعمال الختم.

٨- يفحص مكتب التصدير أو يراجع ٤٪ على الأقل من كل رسالة، ويجوز زيادة هذه النسبة، إلا أنه لا يجوز رفض الرسالة لعدم مطابقتها للشروط والمواصفات المقررة إلا بعد فحص أو مراجعة ٨٪ على الأقل من محتويات الرسالة.

٩- يجب أن تكون الرسالة مشتملة على طرود متطابقة فى النوع والصنف والرتبة والعبوة وأن تكون معدة للتصدير على باخرة واحدة إلى جهة واحدة.

٣- قرار إنشاء مكاتب لتسويق وتصدير الحاصلات الزراعية:

صدر هذا القرار عام ١٩٦٠ وكانت تتبع الهيئة العامة لتنمية الصادرات، ثم أصبحت هذه المكاتب فى عام ١٩٦٣- بعد إلغاء الهيئة تابعة لوكالة وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية لشئون التصدير وكان كل مكتب منها يختص بسلعة واحدة أو مجموعة متناسقة منها.

ومهمة هذه المكاتب مايلى:

١- العمل على تسويق السلع فى الأسواق الخارجية مع الاسترشاد فى ذلك بنشرات الأسعار العالمية.

٢- تعريف المصدرين بحاجة الأسواق الخارجية وأحوال المنتجات الزراعية فى الدول ذات الإنتاج المتماثل.

٣- تنسيق عمليات التصدير بين المصدرين منها من تضارب الأسعار فى السوق الواحد.

٤- تنظيم وتوقيت عمليات الشحن بما يتمشى مع احتياجات السوق الخارجى حتى لا يزيد العرض عن الطلب.

٥- دراسة العقود الخاصة بالتعاقد على العمليات الخاصة بالتصدير وتوزيع الكميات المتعاقد عليها مع المصدرين وفقا لإمكانياتهم.

٦- اقتراح ما يتخذ بشأن المصدرين الذين يخالفون تعهداتهم الخاصة بالتصدير أو يسيئون إلى سمعة السلع فى الخارج.

٧- وضع المواصفات الخاصة بالسلع محل التصدير وإجراءات الرقابة عليها بما يتضمن الإرتفاع بمستواها.

٤- قرار وزير الإقتصاد والتجارة الخارجية رقم ٣٨٧ لعام ١٩٦٧:

وبمقتضى هذا القرار انشئت المجالس السلعية لتحل محل مكاتب تسويق وتصدير الحاصلات الزراعية فيما يتعلق بالسلع الغذائية وغيرها من أجهزة التصدير فيما القطن والبترول والأدوية.

وقد حدد هذا القرار الإجراءات التى تمر بها طلبات التصدير والإجراءات التى يجب على المجالس السلعية إتباعها.

٥- قرار وزير الإقتصاد والتجارة الخارجية فى يونيو ١٩٧١ لتنظيم التجارة الخارجية:

وبموجب هذا القرار ألغيت المجالس السلعية وتم تشكيل لجان البت تتولى دراسة وفحص والبت فى طلبات التصدير والإستيراد التى تقدم إليها، كذلك تم تشكيل اللجنة العامة للرقابة على الصادرات والواردات لتتولى مراقبة نشاط القطاع وإصدار تراخيص التصدير والإستيراد.

ملحق رقم (١)

بعض القوانين والقرارات المنظمة للتصدير والإستيراد فى ج.م.ع.

أولا:

قرار رئيس الجمهورية

رقم (١٧٧٠) لسنة ١٩٧١

بإنشاء الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات

رئيس الجمهورية:

بعد الإطلاع على الدستور، وعلى القانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٥٨ بشأن فرض رسم الإستيراد، وعلى القانون رقم ٩٠ لسنة ١٩٥٨ بشأن القواعد الواجب إتباعها فى الميزانيات المستقلة والملحقة، وعلى القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٥٩ فى شأن التصدير، وعلى القانون رقم ١١٦ لسنة ١٩٦٠ بفرض رسم على تراخيص تصدير الأرز والبصل المعدل بالقانون رقم ٢٠٥ لسنة ١٩٦٠، وعلى القانون رقم ٦١ لسنة ١٩٦٣ برصدار قانون الهيئات العامة، وعلى القانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٦٣ فى شأن تنظيم الإستيراد، وعلى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة والقوانين المعدلة له، وعلى القانون رقم ٤٤ لسنة ١٩٦٥ فى شأن تنظيم مراقبة حسابات المؤسسات والهيئات العامة والشركات والجمعيات والمنشآت التابعة لها، وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٧٦٩ لسنة ٧١ بإعادة تنظيم وزارة الإقتصاد وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٨٠٠ لسنة ١٩٧١ يربط الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ١٩٧٢/٧١.

وبناء على ما رآه مجلس الدولة **قــــرر:**

المادة الأولى:

تنشأ هيئة عامة تسمى الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات مقرها مدينة القاهرة وتكون لها الشخصية الاعتبارية المستقلة وتتبع وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية.

المادة الثانية: تباشر الهيئة ما يأتى:

(أ) الاختصاصات الواردة فى القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٥٩ و٩٥ لسنة ١٩٦٣ المشار إليها.

(ب) مراجعة إعداد الإحصائيات عن الصادرات والواردات السلعية.

(جـ) موازنة أسعار الصادرات والواردات بما يحقق العمل على استقرار حجم الإنتاج وتنميته بما يحقق فائضاً مستمراً ومتزايداً للتصدير، وخلق الوعى التصديرى والتوسع فى الإنتاج المخصص للتصدير.

المادة الثالثة:

يضع مجلس إدارة الهيئة لائحة لنظام العمل فى صندوق موازنة الأسعار وإدارته التنفيذية وتعتمد اللائحة بقرار من وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية.

المادة الرابعة: يشكل مجلس إدارة الهيئة على النحو الآتى:

رئيس مجلس إدارة الهيئة رئيسا.

أحد وكلاء كل من الوزارات الآتية يعينه وزيرها:

الإقتصاد والتجارة الخارجية.

الخزانة.

الصناعة والبترول والثروة المعدنية.

الزراعة والإصلاح الزراعى.

مدير عام الهيئة لشئون التصدير.

التموين والتجارة الداخلية.

مدير عام مؤسسة التجارة الخارجية.

مدير عام مؤسسة القطن.

مدير عام الهيئة لشئون الإستيراد.

المادة الخامسة:

مجلس إدارة الهيئة هو السلطة المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها واقتراح سياساتها العامة وله اتخاذ ما يراه لازما لتحقيق أغراضها وعلى الأخص:

١- وضع الهيكل التنظيمى للجهاز التنفيذى للهيئة.

٢- إصدار اللوائح والقرارات المتعلقة بالشئون المالية والإدارية والفنية لأعمال الهيئة دون التقيد بالقواعد الحكومية.

٣- الموافقة على مشروع الميزانية السنوية للهيئة.

٤- النظر فى كل ما يرى وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية عرضه من مسائل تدخل فى اختصاص الهيئة.

ولمجلس إدارة الهيئة أن يشكل من بين أعضائه أوغيرهم لجانا دائمة أو مؤقتة تختص كل منها بمهمة معينة وتعرض توصيات اللجان على مجلس الإدارة.

المادة السادسة:

يكون للهيئة ميزانية خاصة تتكون مواردها مما يأتى:

١- حصيلة الرسوم المفروضة على بعض الصادرات بمقتضى القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٦٥ والقانون رقم ١١٦ لسنة ١٩٦٠ المشار إليهما.

٢- ما تحصله الهيئة مقابل الخدمات التى تؤديها فى حدود اختصاصها عن أعمال الفحص والفرز والتحكيم.

٣- ماتقرره الدولة من اعتمادات وإعانات أو دعم أوموارد أخرى.

٤- صافى موارد صندوق موازنة أسعار الصادرات والواردات.

المادة السابعة:

تسرى على العاملين بالهيئة أحكام القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار إليه وذلك فيما لم يرد بشأنه نص خاص فى لوائحها.

المادة الثامنة:

تحل الهيئة محل وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية فيما لها من حقوق وما عليها من إلتزامات مما يدخل فى اختصاص الهيئة وفقا لأحكام هذا القرار.

المادة التاسعة:

للهيئة ان ترحل أى مبالغ من سنة مالية إلى سنة مالية أخرى بالإتفاق بين وزارة الإقتصاد والتجارة الخارجية ووزير الخزانة.

المادة العاشرة:

وينقل إلى الهيئة العاملون الذين تتعلق أعمالهم باختصاصاتها بدرجاتهم من وزارة الاقتصاد والتجارة لاخارجية والمؤسسات والوحدات الاقتصادية التابعة لها، ويتم ذلك بقرار من وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية.

المادة الحادية عشر:

يلغى كل نص يخالف أحكام هذا القرار.

المادة الثانية عشر:

ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ويعمل به اعتبار من أول يوليو سنة ٧١ صدر برئاسة الجمهورية فى ٦ جمادى الأولى سنة ١٣٩١ (٢٩يونية سنة ١٩٧١).

(محمد أنور السادات)

ثانيا: قرار وزير الإقتصاد والتجارة الخارجية بتنظيم التجارة الخارجية الصادر فى ٥ يونيو ٧١:

وهو القرار الجارى العمل بمقتضاه الآن اعتباراً من أول يوليو ١٩٧١، وينص هذا القرار على ما يأتى:

(أ) تشكيل ٢٠ لجنة دائمة تتولى مهمة البت فى عمليات التصدير والإستيراد، وتختص كل منها بمجموعة من السلع المتجانسة، وهذه اللجان هى:

١- لجنة الحبوب ومنتجاتها وتختص أساساً بالقمح والدقيق والذرة.

٢- لجنة البقول والمنتجات النباتية، وتختص بالسلع الآتية: العدس والشاى والبن والكاكاو والفاصوليا واللوبيا والفول والتوابل والسكر والبهارات.

٣- لجنة مستلزمات الإنتاج الغذائى: وتختص بالزيوت والشحوم الغذائية والصناعات والألبان ومنتجاتها والمسلى والتبغ.

٤- لجنة المنتجات الحيوانية: وتختص بالسلع الآتية: الماشية الحية، لحوم مثلجة، لحوم محفوظة، دواجن مثلجة، أعلاف.

٥- لجنة السلع الاستهلاكية: وتختص أساساً بالسلع الكمالية، والسياحية، وأدوات التجميل، والحلى، الساعات، أدوات الرياضة والموسيقى، الأدوات المنزلية، الملابس الجاهزة، والأسلحة والذخائر.

٦- لجنة الورق والأدوات الكتابية: وتختص إساساً بورق الجرائد، والمجلات والطباعة والكتابة وخلافه، والورق المقوى، وصناديق الكرتون، وورق أكياس تعبئة الأسمنت، وورق السجائر، وآلات كتابية وحاسبة وإحصائية وأدوات مكتبية أخرى.

٧- لجنة الأسمدة والمبيدات الحشرية والمستحضرات الطبية: وتختص بالاسمدة بأنواعها والمبيدات الحشرية والمطهرات والأدوية البيطرية ومستحضراتها.

٨- لجنة الكيماويات ومستحضراتها والبويات ومواد الدباغة والجلود: وتختص بالكيماويات العضوية وغير العضوية، والجلود، والبويات، ومواد الدباغة، ولب الورق، والراتنجات، والمطاط الطبيعى والتركيبى.

٩- لجنة المعدات الكهربائية والإلكترونية والأجهزة العلمية: وتختص بالمعدات الكهربائية والإلكترونية، وأجهزة التصوير والسينما والأجهزة العلمية.

١٠- لجنة معدات النقل وقطع غيارها: وتختص بالمحركات والقطارات والسيارات والجرارات والدرجات والإطارات الكاوتشوك.

١١- لجنة السلع الهندسية: وتختص بمعدات المصانع وآلات الورش، والمعدات الزراعية وقطع غيارها، ومعدات البترول والتعدين وقطع غيارها ومعدات الإسكان والمرافق.

١٢- لجنة المعادن: وتختص بالمعادن الحديدية وغير الحديدية ومصنوعاتها.

١٣- لجنة الأخشاب: وتختص بالأخشاب بأنواعها والموبيليات الخشبية وعيدان الثقاب الخشبية.

١٤- لجنة الغزل والنسيج والأصباغ: وتختص بالغزل والنسيج بأنواعه وعوادم الغزل والنسيج بأنوعها، والأصباغ والمواد المساعده، ومعدات الغزل والنسيج.

١٥- لجنة السلع التعدينية والحرارية: وتختص بالأسمنت والفوسفات والجبس والأسبستوس والزجاج والفحم والملح والكبريت.

١٦- لجنة الأرز: وتختص بالأرز وكسر الأرز.

١٧- لجنة الموالح والفواكة: وتختص بالموالح بأنواعها، والفواكة والعنب والمانجو، الشمام بأنواعه، البطيخ، الفواكه الطازجة.

١٨- لجنة البطاطس والبصل والفول السودانى: وتختص بالبصل الطازج والجفف، والثوم الطازج والمجفف، والفول السودانى المقشر وغير المقشر، والخضر والمجففة.

١٩- لجنة الخضر الطازجة: وتختص بالخضر الطازجة غير التقليدية.

٢٠- لجنة الزهور والنباتات الطبية: وتختص بالورد والزهور والنباتات الطبية وأهمها البابونج والنعناع والينسون والحناء.

والمعروف أن التشكيل الجديد للجان البت يلغى نظام المجالس السلعية الذى كان العمل قد بدأ به منذ أربع سنوات وكشف تطبيقه عن قصور. حيث يحقق تشكيل

اللجان الجديدة تلافيه، ويعطى العمل فى قطاع يعد من أضخم وأكبر القطاعات المتصلة بكل ما يمس مصالح الجمهور دفعات قوية من حيث السرعة حيث أن قرارت هذه اللجان نهائية، أو من حيث الكفاءة حيث تم اختيار رؤساء اللجان من خبرات تعمل فى مواقع تمكن أصحابها من الدراية تما يحيط بالسلع المسئولون عنها من مشاكل.

وهذه اللجان دائمة لا يتغير شكلها ويدعى لحضور اجتماعاتها ممثلون عن أصحاب العروض التى تجرى بحثها، ولكن دون أن يكون لهم حق التصديق على القرارات التى تتخذ.

(ب) تشكيل اللجنة العامة للرقابة على الصادرات والواردات والتى ستتولى مراقبة نشاط القطاع وإصدار تراخيص التصدير والاستيراد.

(ج) إطلاق حق مباشرة عمليات التصدير لكافة القطاعات العام والتعاونى والخاص، باستثناء المحاصيل والنتجات الرئيسية كالقطن والبترول والأرز وما تقرر الدولة قصره على القطاع العام، وذلك نظرا لما تتطلبه هذه السلع من إمكانيات إنتاجية وتمويليه وتسويقيه كبيرة تتولاها مؤسسات عامة متخصصة فضلاعن أنها تتخضع فى تسويقها لسياسات عامة، واتفاقيات دولية خاصة.

(د) إلغاء الاحتكار السلعى لشركات التجارة الخارجية وبالتالى إنطلاقها جميعا بحرية أكثر مما يحقق منافسة بين العملاء يمكن معها الحصول على أنسب الشروط والأسعار وتيسير الاتصال بأكبر عدد ممكن من العملاء فى مختلف الأسواق.

(هـ) بالنسبة للاسواق المغلقة لبعض الشركات فقد تقرر إعادة دراسة الوضع بالنسبة لها بحيث لا يكون هناك أسواق لبلاد معينة مغلقة على بعض شركات التجارة الخارجية إلا لأسباب اقتصادية تقتضى ذلك.

بالنسبة لاستيراد المشروعات الاستثمارية (الماكينات وقطع الغيار على سبيل المثال) فقد تقرر أن تتولى الهيئة العامة للتصنيع كجهاز تتوفر لديه خبرة فنية واسعة،

دراسة العروض والبت فيها، على أن يشترك معه فى لجان البت ممثلو عن القطاعات الأخرى المستفيدة وممثلون عن قطاع الاقتصاد والتجارة، ويستثنى من ذلك المشروعات الكاملة أو التوسعات الداخلة فى اتفاقات التعاون الاقتصادى والفنى، وكذلك السلع الاستثمارية النمطية التى تعامل فى استيرادها معاملة السلع الوسيطة فتختص بها لجان البت النوعية، المختصة كالسيارات وقطع الغيار وحديد التسليح والأخشاب.

ثالثاً: توصية مجلس الوزراء بجلسته فى ١٩٧١/٥/٦ بخصوص الاستيراد:

أوصى المجلس بأن يتم العمل على تفادى اللجوء للوساطة فى التجارة الخارجية والاتجاه للتعاقد المباشر مع المنتجين والحصول على السلع المطلوبة فى مواسم إنتاجها تفاديا للواقف الحرجة، والاضطرار للشراء بالاسعار التى يفرضها المنتجون.

رابعاً: قرار وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية دقم ٤٩١ لسنة ١٩٧١:

وينص هذا القرار على ضرورة تقديم شهادة الجمرك القيمية عن الواردات. وقد أشار المادة الثانية من هذا القرار على «انه فى حالة قيام إحدى الشركات بالإستيراد من الخارج لحساب شركة أخرى يجوز للشركة المستوردة تسليم مستندات الشحن عن طريق المصرف المختص إلى الشركة المستفيدة بعد تظهيرها لصالحها على أن تقوم الشركة الأخيرة بالتوقيع على إقرار بتسليمها تلك المستندات وتحميلها جميع المسؤليات على عدم تقديم شهادة الجمرك القيمية خلال المهلة المحددة لذلك، ويحرر الإقرار المشار إليه وفقا للنموذج التالى:

شـــركة ....

إقرار باسـتلام مستندات شحن بضائع مسـتوردة

....

تقر شركة ....

أنها تسلمت مستندات شحن الرسالة رقم .... بمبلـغ ....

المستوردة من................. والمحول قيمتها بموجب الاستمارة ....

على قوة الاعتماد المستندى رقم ....

المصرفية «ا» رقـم .... الصادرة عن طريق ....

بنك ....فروع ....باسم شركة ....

وتتعهـد الشـركة بالـتخليص على هذه الرسالة وتسليم الصورة الثانيـة من الاستمارة المصرفية «ا» المذكورة مؤشراً عليها بشهادة الجمرك القيمية التى إثبات استيرادهذه الرسالة إلي بنك.

وذلك خلال شهر من تاريخه مع تحمل المسئولية القانونيـة المنصوص عنها فى القانون رقم ٨٠ لسية ١٩٤٧ والقرار المنفذ له.

التاريخ / / ١٩

خاتم الشركة رئيس مجلس الإدارة

إمضاء

المراجـــع

أولا- المراجع العربية

- أحـمـد أمين عـامـر، (مـاذا تقـول النيـابة الإدارية عن تجـارتنا الخـارجـيـة)الأهرام الإقتصادى ، العدد ٢٦٨، ١٥أكتوبر / ١٩٦٠

- الأهرام الاقتصادى، الموالح المصرية وأسواق العملات الحرة. العدد ٣٦٥، أول نوفمبر/

- الجهاز المركزى للتعبئة والإحصاء إحصاءات التجارة الخارجية عن سنوات مختلفة.

- المؤتمرالثانى لتنمية التبادل التجارى مع الدول الأفريقية فى ديسمبر ١٩٦٩، محاضر منشورة بواسطة شركة النصر للتصدير والإستيراد.

- أنور عبد الخالق، أثر السوق العربية على صناعة المنسوجات القطنية فى ج.م.عم رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة, ١٩٦٩

- إيهاب سرور، (سوق الفاكهة الطازجة فى غرب أوربا) الأهرام الاقتصادى، العدد ٣٦٥، أول نوفمبر.

-جداول التعريفة الجمركية وقانون الجمارك.

- جامعة خريجى المعهد القومى للادارة العليا، تنمية الصادرات فى الجمهورية العربية المتحدة، مؤتمر.

- جمال الدين سعيد، مشكلة ميزان المدفوعات فى مصر، مطبعة لجنة البيان العربى ، القاهرة، ,١٩٥٧

- حسن توفيق، إدارة المبيعات، دار النهضة العربية, ١٩٧١

- حنفى لبيب حسين، مشاكل التصدير والاستيراد، مطبعة الكيلانى، القاهرة ١٩٦٩ .

- سلامة عبد الله سلامة، التأمين البحرى، دار النهضة العربية، القاهرة

- شركة النصر للتصدير والاستيراد بحوث قسم البحوث الاقتصادية

-صديق محمد عفيفى (مترجم)، تجارة الجملة فى مجموعة من البلدان المختلفة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة , ١٩٧١

- صديق محمد عفيفى مقدمة في إدارة الأعمال، مكتبة الطليعة، أسيوط ١٩٧٢ .
- صديق محمد عفيفى، التسويق الدولى مكتبة الطليعة، أسيوط، الطبعة الأولى، ١٩٧٢,
- صديق محمد عفيفى(مترجم)، التسويق السوفيتى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٢ .
- صلاح الدين نامق، التجارة الدولية، مطبقة لجنة البيان العربى القاهرة ١٩٦٤ .
- صلاح الشنوانى، أصول التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٦٧ .
- عبد العزيز الشربينى، نحو خلق فلسفة تصديرية جديدة، المعهد القومى للإدارة العليا١٩٦٦ .
- عبد المولى محمد بشير، (السياسة السعرية للمحاصيل الزراعية) مصر المعاصرة العدد ٢٣٣٤أكتوبر ١٩٦٧ .
- على عبدالمجيد عبده، الأصول العلمية للتسويق، دار النهضة العربية١٩٧١ .
- طلعت أديب عبد الملك، تقديرالموقف التصديرى، المعهد القومى للادارة العليا، القاهرة ١٩٦٦ .
- طلعت أديب عبد الملك، دور التصدير فى عملية التنمية، المعهد القومى للادارة العليا، القاهرة ١٩٦٦ .
- فاروق رضوان، السياسات التصديرية لشركات إنتاج المعلبات فى ج.م.ع رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧٠ .
- محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق، دار النهضة العربية، ١٩٦٨
- وديع حلمى وأخرون، مشاكل تصدير السلع الهندسية، بحث مقدم إلى مؤتمر العلوم الادارية لبحث تنظيم الصادرات القاهرة يوليو ١٩٦٩ .
-يحيى بازيد (مترجم)، التكتلات الاقتصادية الدولية تأليف بانس ستاونوفينك، الدار القومية للطباعة والنشر١٩٦٣ .

ثانيا - المراجع الأجنبية

- R. Bartels (ed.), Comative Marketing, Richard D Irwin. inc.Illinois, 1963.
- R.ABauer and M. Field (Ironic Contrast), H.B.R, SePt.Oct., 1962
- M.L. Bell, Marketing, Macmillan and Co.ltd,london 1966.
-P.Bohannon and G Dalton (eds) Markes in Aftica, North westren Univ. Press 1962.
-Bozz , Allen and Hamilton.Management of new Products.N.Y.1964
-C. J .Borch The Marketing Philoophy as a Way of business Life ,in the Marketing Concept amer.Mar . Assn Marketing Series NO .99.
- G.H.Clee and Alfred de Scipio (Creating a World Enterprise)H.B.R Wol 37 NO .40 Mar-abr.1962.
- G .H clee and W.M. Sachtjen, (Creating a World Enterprise) H.B.R wol 37 NO .40 Mar -Apr . 1962.
- G .H. Clee and W .M. Satchtjen,(Organizing a Worldwide Business.)H.B.R Vol. 42 Nov. Dec. 1959.
-R. Collins and R. H Holton , (Programming Changes in Marketing in Planned Economy Devlopment)International Review for Socil Scinces,Fash. IXVI,1963, ppp.123-131.
-F . R. Coatant (One Busineesman's Viepoint on Teaching of Marketing) Journal of Marketing. Vol. 6 April 1942.
- (Orderly Marketing for Greater profits,) Jornal of Marketing ,Vol 2. October 1937.
-E. Dicher ,(The Worled Customer), H. B. R. July/August 1962.
-P. F. Drucker , The Practice of Management, The Mercury Books 1963.
-K A. Elling Introduction or Modern Marketing, The Macmillan Co. N. Y. 1964.

-J. Fayerweather International Marketing Prentice _ Hall Inc. N. J. 1963.

- Managment of International Operation,m McGraw-Hill N. Y. 1960.

-G. Fisk, Marketing System, Harer and Raw, N.Y. 1967.

-M. I. Goldman Soviet, Marketing ,The Macmillan Co. 1963.

-W. D. Guth and R. Taguirl (Personal Values and Corporate Strategy), H. B. R. Vol.XLIII(Sep. oct. 1965) pp 123-132

-A.H Hansen, Economic Issues of the 1960's. McGraw-Hill N.Y.1960.

J. Hess and P. Cateora, International Marketing , Richard D. Irwin Inc. Illinois, 1967.

-R. W. Hill (The Agricaltural Machinery Market in Litya) The IMRAJournal Nov, 1967.

-A. O. Hirschman. The Strategy of Economic Development yale Univ. Press, New Haven 158.

-R. Hodgson and H. Uyterhoevens, Analyzing Foreign Opportunities). H. B. R. Vol. 46 Mar-Apr. 1962.

-International Trade CENTRE THE COMPILATION OF Basc Information on Export Markets Geneva. 1968.

-The Fright Fowrarder in Develoing Countries Geneva 1968

- The Organisation of Trade Missons Geneva1968

-A.Lee James, (Cuitural Analysis in Overseas Operation) H.b.r Mar-Ar.1966.

-B. James, Intergrated Marketing, B.T. Bastford,1967

-P. Lemen, International Economics, Prentice-Hall, Inc.,N.J. 1964

-E.J. Kolde,International Business Enterprise, Prentice-Hall International,1968.

-R.L kramer, International marketing Southmestern Publishing Co. Ohio 1955.

-R.F. Lantlliotti (Pricing Objectives in Large Companies)

-Economic Review, Dec. 1968.

-R.F. Lazo and COben, Managment in Marketing McGraw-Hill Book Co. Inc 1961.

-S,L. Lin. Ild., (Looking Around: Overseas Opperations)H.R. Vol.38 Sep. Oct., 1960

-P. MacDonald, Practical Exporting, The Ronald Press Co.1969.

-J. Magee. General, Insurance Richard D.Irwin. Chicago 1661.

-E. McKay, The Marketing Chamelon, Amer, Mar, Assn. Oct.1956.

-J.m.Rathmel Managing The Marketing Function. John Wiley and Sons N.Y.1969.

-F.R.Root, Foreign Governments Constraints on U.S. Business

-Abroad, Economic and Business Bulletin, Temple, 1967.

- S.Rundt (When in Rome), Mgt. Review FEB. 1969.

- S.SADDIK, MARKETING IN THE WOOL TEXTIL, MACHINERY AND Clothing Industries, Ph. D. Thesis, Univ. of Bradford, 1969.

-Schwartz (ed.) Science in Marketing, John Willy and Songs. N.Y.1965.

- A.A Sherbini, (Marketing in the Industrialzation of Underdeveloped Countries), Journal of Marketing Vol. 29. No.1 Jan. 1965.

- D. S mallbone, The Practice of Marketing Stables Press 1965.\

- N Stacecy and A. Wilson, Industrial Marketing Research, Hutchinson, 1962.

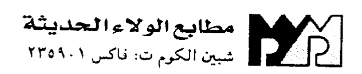
- A.O. Stanley, Handbook of International Marketing, McGrawhill Book Co., N.Y. 1963.

- L. Steinmitz, (The Staffing Of Foreign Divisions and Branches) , ph. D. Dissertation. Univ. of Michigan 1964.

- R.S. Thoman, The Geography of Economic Activity, McGrawhill Book Co. Inc. N.Y. 1962.

- G.S.C. Wills, Marketing Through Research Pengmoar, Press, 1967.

محتويات الكتاب



مطابع الولاء الحديثة
شبين الكوم ت: فاكس ٢٣٥٩٠١